National Defence / Défense nationale

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

RAPPORT MINISTÉRIEL SUR LE RENDEMENT 2010-2011

Part III – Budget des dépenses

Canada

Avis concernant les hyperliens

Le Rapport ministériel sur le rendement du ministère de la Défense nationale contient des hyperliens vers des sites Web de tierces parties (ceux-ci sont soulignés et écrits à la section des notes en fin d'ouvrage et dans les versions électroniques du document sont accessible). Le ministère de la Défense nationale fournit les liens en question uniquement à titre de service et par souci de commodité. Nous n'assumons pas la responsabilité du contenu affiché dans les sites de tierces parties. Veuillez noter également que l'indication d'un lien y conduisant ne suppose aucunement que nous approuvons ou recommandons les produits, les services ou les renseignements qui s'y trouvent.

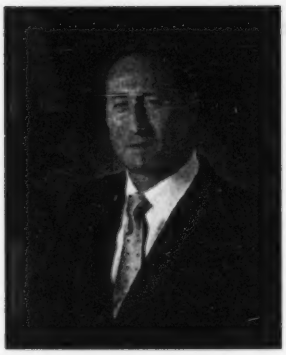
Un site de tierce partie peut avoir une politique de confidentialité différente de celle du site du ministère de la Défense nationale, qui décline toute responsabilité afférente à votre accès à des sites Web fournis. Lorsque vous suivez un lien conduisant à un site extérieur au site Web du ministère de la Défense nationale, vous le faites à vos risques et périls.

Le ministère de la Défense nationale s'efforce de s'assurer que ses liens vers les sites Web de tierce partie mènent à un contenu accessible et offert dans les deux langues officielles. Toutefois, cela n'est pas toujours réalisable ou possible.

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU MINISTRE 5
SECTION I : APERÇU DU MINISTÈRE 7
INTRODUCTION 7
RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS 7
RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME 8
ANALYSE DES RISQUES 9
RÉSUMÉ DU RENDEMENT 10
PROFIL DES DÉPENSES 14
BUDGET DES DÉPENSES PAR CRÉDIT 16
LA STRATÉGIE DE DÉFENSE *LE CANADA D'ABORD* 16
LES PRIORITÉS DE LA DÉFENSE 17
CADRE RELATIF AUX RAPPORTS SUR LA PLANIFICATION ET LE RENDEMENT DE LA DÉFENSE 19
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 20
LES RESSOURCES SONT ACQUISES AFIN DE RÉPONDRE AUX ATTENTES DU GOUVERNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE 21
Activité de programme: Science et technologie de la Défense 21
Activité de programme: Recrutement et formation initiale du personnel 23
Activité de programme: Acquisition et disposition d'équipement 27
Activité de programme: Acquisition et disposition d'infrastructure de biens immobiliers et d'informatique 30
LA DÉFENSE NATIONALE EST PRÊTE À RÉPONDRE AUX ATTENTES DU GOUVERNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE 32
Activité de programme : Disponibilité opérationnelle de la force maritime 32
Activité de programme: Disponibilité opérationnelle de l'armée de terre 34
Activité de programme: Disponibilité opérationnelle de la force aérospatiale 36
Activité de programme: Disponibilité opérationnelle commune et interarmées 37
LES OPÉRATIONS DE LA DÉFENSE FONT RÉGNER LA PAIX, LA STABILITÉ ET LA SÉCURITÉ PARTOUT OÙ ELLES SONT MENÉES 39
Activité de programme: Connaissance de la situation 39
Activité de programme: Paix, stabilité et sécurité au Canada 41
Activité de programme: Paix, stabilité et sécurité du continent 44
Activité de programme: Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale 46
SOINS ET SOUTIEN AUX FORCES CANADIENNES ET CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ CANADIENNE 50
Activité de programme: Soutien du personnel de l'Équipe de la Défense 50
Activité de programme: Identité canadienne 54
Activité de programme: Protection et gérance de l'environnement 55
Activité de programme: Soutiens non reliés à la sécurité 56
ACTIVITÉ DE PROGRAMME: SERVICES INTERNES 57
SECTION III: RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 61
POINTS SAILLANTS DE LA SITUATION FINANCIÈRE 61
TABLEAUX DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 64
SECTION IV : AUTRES POINTS D'INTÉRÊT 65
ACRONYMES 66
NOTES DE FIN D'OUVRAGE 67

MESSAGE DU MINISTRE



Je suis fier de présenter le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) 2010-2011 pour le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes (MDN/FC) [1].

La défense du Canada et de la population canadienne est la plus grande priorité de la Défense nationale et des Forces canadiennes. En 2010-2011, les FC ont continué de surveiller les espaces aériens et maritimes du Canada, ont mené des opérations nationales partout au pays, et ont démontré la souveraineté du Canada dans la région arctique au moyen d'activités telles que l'opération NANOOK. Nous avons apporté notre soutien aux autorités civiles en assurant la sécurité dans le cadre du Sommet du G8 à Huntsville et du Sommet du G20 à Toronto, nous avons participé à l'atténuation des effets de l'ouragan Igor à Terre-Neuve-et-Labrador, et nous avons secouru des automobilistes en détresse dans le sud de l'Ontario pendant la violente tempête de neige qui a touché la région en décembre 2010.

La Défense nationale a travaillé en étroite collaboration avec les États-Unis, notre plus important allié et partenaire en matière de défense, à la défense de l'Amérique du Nord. Par exemple, nous avons collaboré avec les États-Unis par l'intermédiaire du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), nous avons mené des exercices communs et des activités d'instruction visant à garantir l'interopérabilité de nos militaires, et nous avons participé à des réunions et à des entretiens d'état-major de haut niveau qui nous ont permis d'étudier de nouveaux domaines de collaboration éventuelle.

La contribution des FC à la sécurité internationale a été énorme. Nous avons maintenu notre rôle historique dans le cadre de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan en supportant les Afghans dans la reconstruction de leur pays vers une société stable, démocratique et auto-suffisante et qui n'est plus un sanctuaire pour les terroristes. Nous avons commencé les préparatifs pour notre nouvelle mission d'instruction non lié au combat qui misera sur l'expérience des forces canadiennes. Nous formerons les forces de sécurité afghanes dans le but de préparer les Afghans à endosser les responsabilités pour leur propre sécurité et souveraineté.

Pendant la préparation en vue de la transition de la mission en Afghanistan, nous sommes demeurés prêts à partir en mission ailleurs dans le monde à la demande du gouvernement du Canada. Nous avons démontré notre haut niveau de préparation par l'intermédiaire de notre participation et de notre leadership dans le cadre de la réaction multinationale à la crise en Libye, y compris dans le cadre d'opérations d'évacuation visant à protéger les civils.

Au cours de la dernière année, 13 membres des FC ont perdu la vie dans l'exercice de leurs fonctions en Afghanistan, pour un total de 157 décès au cours de la mission de combat, alors que de nombreux autres hommes et femmes portant l'uniforme ont été blessés. La Défense nationale reconnaît les sacrifices énormes qu'ont faits nos forces armées et continue d'améliorer les soins offerts aux membres des FC malades ou blessés, à ses anciens combattants et aux membres de leur famille. Parallèlement, nous avons continué de recruter et de former les Canadiens et les Canadiennes les plus brillants au sein des FC et de l'effectif civil du Ministère.

Tout en modernisant les FC et ses capacités, la Défense nationale a mis l'accent sur la gestion responsable de ses ressources. Conformément aux priorités du gouvernement, nous avons continué à chercher de nouveaux moyens de maximiser le rendement de chaque dollar investi dans les quatre piliers de la

Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), soit le personnel, l'équipement, la disponibilité opérationnelle et l'infrastructure. Ces investissements ont créé de l'activité économique et des emplois dans les collectivités canadiennes.

La population canadienne est fière du travail accompli par les FC et le ministère de la Défense nationale, qu'il s'agisse d'aider ceux qui sont dans le besoin au pays ou de représenter nos valeurs et de défendre nos intérêts à l'étranger. C'est un honneur d'agir à titre de ministre de la Défense nationale et de présenter les réalisations de cette grande institution nationale au Parlement et à la population canadienne.

L'original signé par :

L'honorable Peter MacKay, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

SECTION I : APERÇU DU MINISTÈRE

Introduction

La mission de l'Équipe de la Défense consiste à fournir des forces polyvalentes aptes au combat pouvant être employées au pays et à l'étranger pour protéger le Canada et la population canadienne et pour fournir l'effet stratégique pour le Canada. Pour accomplir cette tâche, la Défense saura faire preuve d'agilité, de souplesse et de résilience, en plus d'être abordable. Nous assurerons la production, la mise sur pied, l'emploi et le maintien en puissance de forces de classe mondiale qui travaillent de façon cohérente à promouvoir les intérêts canadiens et à veiller au maintien de notre réputation de partenaire fiable et pertinent au pays et à l'étranger.

La Défense se doit d'être durable et de servir l'intérêt national. Notre principale responsabilité consiste à réussir nos opérations tout en offrant un programme d'activités abordable, en se préparant en vue des futurs défis opérationnels et en apportant des soins à nos militaires et à leur famille.

Voici les thèmes et les défis récurrents qui sont mis en évidence dans le rapport et sur lesquels le Ministère prévoit concentrer ses activités au cours de la période de référence 2010-2011 :

- Prendre soin de notre personnel;
- Mettre en œuvre de la Stratégie de défense Le Canada d'abord et garantir la réussite des opérations nationales, continentales et internationales;
- Contribuer à la sécurité et à la prospérité économique de la société canadienne.

L'évolution constante de l'environnement de sécurité à l'échelle mondiale reste à l'ordre du jour du programme international. Les défis comprennent le terrorisme mondial, la participation à différents degrés au règlement des conflits régionaux partout dans le monde, les insurrections, la prolifération des armes (tant les armes de destruction massive que les armes classiques), les actes de piraterie et, de plus en plus, les cyberattaques. Bien que tout cela se déroule dans un contexte d'incertitude économique à l'échelle mondiale, l'Équipe de la Défense continue de s'adapter et est toujours prête à relever ces défis.

Raison d'être et responsabilités

En vertu de la *Loi sur la Défense nationale*[2], le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) sont deux entités distinctes travaillant ensemble au Quartier général de la Défense nationale à s'acquitter de leur principale responsabilité, qui consiste à assurer la défense du Canada et des Canadiens.

Au nom de la population du Canada, la Défense se tient toujours prête à remplir trois rôles clés :

- Défendre le Canada – en atteignant l'excellence au pays;
- Défendre l'Amérique du Nord – en demeurant un partenaire solide et fiable des États-Unis pour la défense du continent; et
- Contribuer à la paix et à la sécurité internationale – en faisant preuve de leadership sur la scène internationale.

La Défense exécute son mandat avec l'appui d'un ensemble d'organisations et d'organismes connexes du portefeuille du ministre de la Défense nationale. Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de certaines organisations du portefeuille de la Défense, veuillez consulter la *Section IV : Autres points d'intérêt – Aperçu du portefeuille de la Défense : Ressources humaines et financières*. Pour obtenir de plus

amples renseignements à propos du cadre législatif dans lequel évolue la Défense, veuillez consulter la *Section IV : Autres points d'intérêt – Cadre législatif.*

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) pour l'année financière (AF) 2010-2011 repose sur les éléments de base suivants :

- L'architecture des activités de programme (AAP) de la Défense, qui définit des résultats stratégiques et des activités de programme, en plus de proposer un cadre de planification de gestion et d'établissement de rapports pour la Défense;
- La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), qui confie à la Défense un mandat précis quant à certaines missions essentielles et certains investissements ayant trait aux capacités;
- Les priorités de la Défense pour l'AF 2010-2011, qui ciblent des domaines d'engagement précis au sein de la Défense pour lesquels des efforts supplémentaires sont accomplis et des ressources supplémentaires sont attribuées au besoin, de manière à réduire les risques et à permettre ainsi la réalisation du mandat de la Défense; et
- Le profil de risque du Ministère, qui décrit les principaux risques liés aux activités de la Défense ainsi que les stratégies permettant de les atténuer.

Résultats stratégiques et architecture des activités de programme

Dans le cadre de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats[3] (SGRR) du Secrétariat du Conseil du Trésor pour la planification, la gestion et l'établissement de rapports, l'architecture des activités de programme[4] et les résultats stratégiques constituent le principal moyen qui reflète le mandat et la vision de la Défense. L'AAP énonce les activités entreprises par le Ministère. Pour leur part, les résultats stratégiques indiquent les avantages attendus de ces activités.

Voici les quatre résultats stratégiques de la Défense, chacun étant appuyé par des activités de programme reliées :

- Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées;
- La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense;
- Les ressources sont acquise afin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense; et
- Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne.

Chaque résultat stratégique et activité de programme de la Défense correspond à certaines priorités de la Défense, à certains risques du Ministère et à un domaine de résultats du gouvernement du Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous rendre aux *Résultats stratégiques* dans la zone *Résumé du rendement* de cette section.

Pour consulter un schéma complet de l'AAP de la Défense, veuillez vous rendre à la *Section IV : Autres points d'intérêt – Diagramme de l'Architecture des activités de programme de la Défense*. Vous trouverez les descriptions des résultats stratégiques de la Défense et des activités de programme qui s'y rattachent à la *Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique*.

Analyse des risques

La détermination et l'atténuation des risques sont un volet principal de la planification et de la réalisation des opérations de la Défense. La participation active en Afghanistan et dans d'autres missions à l'étranger, ainsi que les engagements nationaux importants dans l'Arctique ont continué d'éprouver la capacité du Ministère. L'accomplissement exemplaire de ces tâches par la Défense a mis en évidence la souplesse du Ministère ainsi que sa détermination à réussir dans des contextes où les ressources opérationnelles sont limitées.

Des efforts considérables ont été déployés pour élaborer et documenter des plans et des mesures qui permettront d'atténuer les principaux défis qui touchent la capacité de la Défense à réaliser sa mission. Les trois domaines de risques ci-après, qui ont aussi été présentés dans les priorités de la Défense pour 2010-2011, font référence aux domaines d'intérêts essentiels de la Défense pour 2010-2011 :

Principaux risques du Ministère	
Risque	**Mesures à prendre**
Capacité de l'Équipe de la Défense	On accorde la priorité à l'atteinte d'un juste équilibre en matière de composition des effectifs de la Défense tout en s'efforçant de garantir la mise en place d'un cadre permettant la gestion efficace du personnel.
Reconstitution des Forces canadiennes	On élabore des plans relatifs à la transition de notre mission en Afghanistan, notamment le redéploiement et la reconstitution des ressources, en plus de l'établissement de l'état de disponibilité opérationnelle des FC après 2011.
Souplesse du plan d'investissement	Des efforts continus sont déployés afin de veiller à ce qu'il y ait une souplesse suffisante pour répondre aux nouvelles exigences en temps opportun et gérer les changements apportés aux coûts au fil du temps.

Pour supporter les réalisations de son mandat, la Défense continue d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de gestion de risque robuste qui sera intégré aux processus ministériels de planification des ressources humaines et de gestion des affaires. Associé à la gestion du rendement, les concepts de risque et d'opportunité seront intégrés au processus de prise de décision des cadres supérieurs où ils joueront un rôle important.

Résumé du rendement

Au cours de l'année financière (AF) 2010-2011, les FC ont réussi à mener un éventail de missions au pays et à l'étranger liées à la défense du Canada et de la population canadienne, en collaboration avec nos partenaires pangouvernementaux et internationaux. La Défense a participé à la protection de la population canadienne au pays en aidant les organismes canadiens d'application de la loi à assurer la sécurité dans le cadre d'événements majeurs internationaux et en s'occupant de la migration illégale sur la côte Ouest. Les FC ont prêté main-forte à la population canadienne dans le besoin lorsque le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador a demandé de l'aide à la suite du passage de l'ouragan Igor. La Défense a également continué d'appuyer les opérations multinationales de répression du trafic de drogue dans les Caraïbes et dans le Pacifique Est, contribuant ainsi à la perturbation du flux de drogues illicites vers les collectivités canadiennes.

La contribution des FC à la sécurité internationale a été importante. Nous avons continué à participer à la Force Internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan, dans le cadre de laquelle les FC ont mené des opérations de contre-insurrection dans la province de Kandahar, tout en nous préparant à jouer notre nouveau rôle en matière de formation de l'Armée nationale afghane et de la Police nationale afghane. Notre étroite collaboration avec les forces américaines et d'autres partenaires nationaux et internationaux a permis d'accroître la sécurité et de renforcer la gouvernance et le développement afin d'aller de l'avant, particulièrement dans les districts de Panjwai et de Dand de Kandahar. Les FC ont également fait preuve d'un degré élevé de préparation en vue de déploiements ailleurs dans le monde à la demande du gouvernement du Canada, comme le démontre notre participation à l'opération Mobile en Libye, dirigée par l'OTAN. Cette opération comprenait des efforts d'évacuation et la participation à la réponse internationale à la crise en Libye, visant à protéger la population civile par l'intermédiaire de la mise en place d'une zone d'exclusion aérienne et d'un embargo sur les armes.

La Défense a également poursuivi la modernisation des FC en faisant progresser de nombreux projets clés tout en cherchant à réaliser de nouvelles économies. Au cours de l'AF 2010-2011, la Défense a investi 2,5 milliards de dollars en acquisitions d'immobilisations pour obtenir ou renouveler les capacités de combat et l'équipement principal des FC, y compris l'acquisition d'appareils Hercules C130-J et des châssis de chars Leopard 2, ainsi que la poursuite de la modernisation des frégates de classe HALIFAX. Au même moment, de nouvelles économies, comme la modernisation des technologies de l'information (TI) relatives à la défense, ont permis de garantir que les ressources ministérielles demeurent axées sur les priorités clés favorisant la mise en place de la SDCD. Grâce à ces activités et à d'autres activités, la Défense a continué de répondre aux attentes en matière de défense du gouvernement du Canada et de la population canadienne.

Ressources financières

Ressources financières (en milliers de $)			
	Dépenses prévues	**Total des dépenses autorisées**	**Dépenses réelles**
Dépenses en capital (comprises dans les dépenses ministérielles)	5 499 442	5 311 275	3 807 286
Dépenses ministérielles	21 827 387	22 754 618	20 298 257

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Ressources humaines

Sommaire des ressources humaines (Équivalent temps plein – ETP)[5]			
	Nombre prévu	**Nombre réel**	**Différence**
Force régulière	67 742	68 251	509
Première réserve (classe C)	1 600	967	(633)
Effectif militaire total	**69 342**	69 218	(124)
Effectif civil total	**30 355**	**28 558**	**(1 797)**
TOTAL	**99 697**	**97 776**	**(1 921)**

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

Notas :

1. Les ETP pour les effectifs de la classe A et de la classe B de la Force de réserve sont calculés au moyen d'une méthode différente, et ne sont pas inclus dans le tableau ci-haut. Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des dépenses de la Première réserve, veuillez consulter la *Section IV : Autres points d'intérêt – réserve*.
2. Les organismes civils comprennent le Centre de la sécurité des télécommunications Canada, le Secrétariat national de recherche et de sauvetage et le Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

Résultats stratégique

Résultat stratégique : Les ressources sont acquises à fin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense							
Indicateurs de rendement			**Objectifs**			**Rendement de 2010-2011[6]**	
Le rendement par rapport à la SDCD mesuré au moyen du plan d'investissement et des plans d'activités			100 %			Satisfait dans une certaine mesure: réelles 60 %	
Activité de programme		**(en milliers de dollars)**					**Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada**
		Dépenses réelles 2009-2010	**2010-2011**				
			Budget principal des dépenses	**Dépenses prévues**	**Total des dépenses autorisées**	**Dépenses réelles**	
Science et technologie de la Défense	I	17 710	40 528	40 528	31 615	32 996	Une économie axée sur l'innovation et le savoir
	M	367 015	368 370	369 004	371 965	384 947	
Recrutement et formation initiale du personnel	I	2 473	9 338	9 338	9 338	4 871	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
	M	1 205 863	604 741	604 909	662 437	1 117 863	
Acquisition et liquidation d'équipement	I	2 353 544	3 099 303	3 415 763	3 232 044	2 528 130	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
	M	2 639 404	3 239 677	3 556 832	3 382 768	2 779 775	
Acquisition et liquidation de biens immobiliers et d'infrastructures d'informatique	I	347 572	580 051	877 460	796 986	371 264	Une croissance économique forte
	M	385 299	651 440	948 962	859 598	414 945	
Total des dépenses prévues	I	**2 721 299**	**3 729 220**	**4 343 089**	**4 069 984**	**2 937 261**	
	M	**4 597 581**	**4 864 228**	**5 479 708**	**5 276 769**	**4 697 531**	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.

Résultat stratégique : La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense		
Indicateurs de rendement	**Objectifs**	**Rendement de 2010-2011**
% de disponibilité opérationnelle des forces maritime, terrestre et aérospatiale combinées	100 %	Satisfait à presque tous: réelles 99,6 %

Activité de programme		(en milliers de dollars)					Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		Dépenses réelles 2009-2010	2010-2011				
			Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles	
Disponibilité opérationnelle de la Force maritime	I	27 323	35 104	35 104	35 104	45 506	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
	M	2 088 812	1 975 937	1 977 912	2 045 146	2 164 323	
Disponibilité opérationnelle de la Force terrestre	I	31 323	114 474	114 474	114 474	65 054	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
	M	3 364 302	4 047 080	4 049 320	4 202 136	3 350 735	
Disponibilité opérationnelle de la Force aérospatiale	I	28 488	24 796	24 796	88 047	39 844	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
	M	1 780 296	2 269 753	2 270 696	2 418 089	1 781 696	
Disponibilité opérationnelle commune et interarmées	I	100 443	170 407	191 113	202 444	128 520	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
	M	2 057 936	2 181 823	2 204 212	2 342 339	2 187 920	
Total des dépenses prévues	I	**187 577**	**344 781**	**365 488**	**440 069**	**278 924**	
	M	**9 291 345**	**10 474 593**	**10 502 139**	**11 007 710**	**9 484 674**	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.

Résultat stratégique : Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées		
Indicateurs de rendement	**Objectifs**	**Rendement de 2010-2011**
% d'effets réalisés (pour l'ensemble des commandements)	Réalisation de 100 % des effets souhaités	Satisfait à presque tous: réelles 93,3 %

Activité de programme		(en milliers de dollars)					Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		Dépenses réelles 2009-20110	2010-2011				
			Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles	
Connaissance de la situation	I	89 022	136 164	136 164	154 348	192 657	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
	M	667 671	664 479	665 323	695 470	775 516	
Paix, stabilité et sécurité au Canada	I	13 626	5 757	5 957	6 431	1 908	Un Canada sécuritaire et sécurisé
	M	506 058	324 514	383 055	408 705	318 492	
Paix, stabilité et sécurité sur le continent	I	2 726	5 352	5 352	5 352	966	Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux
	M	193 523	198 434	201 963	199 047	190 987	
Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale	I	270 369	543 334	553 429	541 121	225 196	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
	M	2 109 578	2 352 720	2 360 997	2 753 496	2 312 846	
Total des dépenses prévues	I	**375 743**	**690 607**	**700 902**	**707 252**	**420 727**	
	M	**3 476 830**	**3 540 147**	**3 611 337**	**4 056 717**	**3 597 840**	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.

Résultat stratégique : Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne							
Indicateurs de rendement			**Objectifs**			**Rendement de 2010-2011**	
% de la population appuyant les Forces canadiennes			85-100 %			Satisfait à presque tous: réelles 87 %	
Activité de programme		**(en milliers de dollars)**					**Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada**
		Dépenses réelles 2009-2010	**2010-2011**				
			Budget principal des dépenses	**Dépenses prévues**	**Total des dépenses autorisées**	**Dépenses réelles**	
Soutien du personnel de l'Équipe de la Défense	I	18 057	15 580	15 580	15 580	28 327	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
	M	938 805	636 050	643 219	672 726	906 016	
Identité canadienne	I	12 748	9 599	9 599	11 099	11 512	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
	M	348 329	346 922	346 994	350 312	353 602	
Protection et gérance de l'environnement	I	966	841	841	3 347	1 585	Un environnement propre et sain
	M	140 235	153 234	152 763	152 458	122 478	
Soutien non lié à la sécurité	I	89	78	78	78	55	Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens
	M	7 474	22 179	22 191	22 189	6 479	
Total des dépenses prévues	I	**31 860**	**26 098**	**26 098**	**30 104**	**41 478**	
	M	**1 434 843**	**1 158 385**	**1 165 167**	**1 197 684**	**1 388 575**	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.

Services internes						
Activité de programme		**(en milliers de dollars)**				
		Dépenses réelles 2009-2010	**2010-2011**			
			Budget principal des dépenses	**Dépenses prévues**	**Total des dépenses autorisées**	**Dépenses réelles**
Total des dépenses prévues	I	**26 954**	**63 865**	**63 865**	**63 865**	**128 897**
	M	**1 055 071**	**1 064 160**	**1 069 036**	**1 215 738**	**1 129 637**

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.

Profil des dépenses

Dépenses ministérielles (en milliers de dollars)					
2008-2009	2009-2010	2010-2011			
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
19 184 852	19 855 670	21 101 513	21 827 387	22 754 618	20 298 257

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

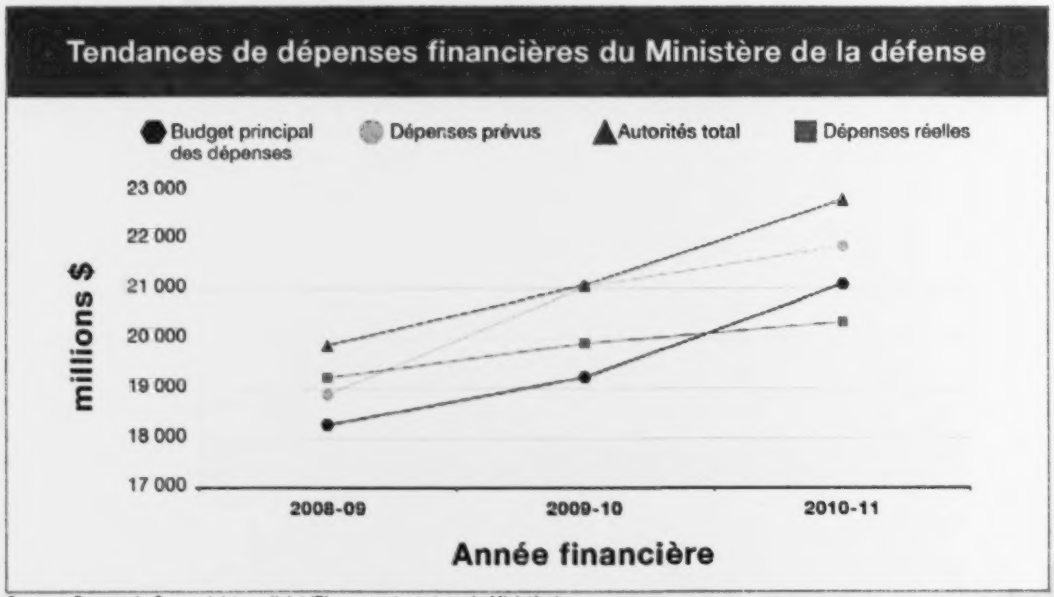
Au cours de l'AF 2010-2011, le budget principal des dépenses a été augmenté de 1 653 100 $ par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses et d'affectations du Conseil du Trésor. La différence de 2 456 300 $ entre le total des autorisations et les dépenses réelles s'explique principalement comme suit : 1 002 300 $ découlent de retards relatifs aux projets d'immobilisations, dont certaines parties seront reportées aux années à venir conformément aux calendriers de flux de trésorerie des projets; 443,5 millions $ pour un report de budget de fonctionnement du Ministère qui sera mis à la disposition de la Défense pour l'AF 2011-2012; 49, 3 millions $ en ressources inutilisées déterminées relativement à la sécurité des Sommets du G8 et du G20 et des Jeux olympiques de 2010 et 950, 4 millions $ en ressources inutilisées résiduelles. Dans le présent contexte, où nous rencontrons certaines difficultés liées à la capacité de réaliser le programme de la SDCD, les ressources inutilisées résiduelles de 950, 4 millions $, représentant 4,2 p. 100 du total des dépenses autorisées, résultent en grande partie des 490 millions $ découlant de retards relatifs à des projets d'immobilisations et d'infrastructure. Parmi ces projets, on compte : Le Projet de l'hélicoptère maritime à 294 millions $ en raison des fluctuations du taux de change et des retards; le Projet d'obusiers légers à 106 millions $ en raison de retards liés à l'acquisition; le projet de véhicules aériens sans pilote à 35 millions $ en raison de changements dans les exigences opérationnelles liées au système; le projet de véhicule blindé de transport de troupes à 53,7 millions $ en raison de retards par rapport au calendrier. De plus, le programme de soutien en service de l'équipement accuse un manque de 351 millions $ principalement attribuable aux ressources non utilisées relativement au calendrier des activités de réparation et de révision, au délais de livraison prolongés, aux changements dans le calendrier des paiements pour les achats militaires à l'étranger, aux changements ayant trait à la portée des besoins, aux retards dans la transmission des besoins en matière d'achats, aux délais prolongés de négociation et d'attribution de contrats et, par dessus tout, aux difficultés qu'éprouvent la Défense, TPSGC et l'industrie à répondre aux besoins de soutien en service. On peut évoquer certains exemples spécifiques, entre autres, l'ensemble des pièces de rechange de la Marine à 20 millions $; les matériaux fournis par l'entrepreneur relativement au programme de sous-marins à 10 millions $; les munitions pour les opérations de déploiement à 18 millions $; le soutien aux hélicoptères Chinook à 13 millions $ en raison de retards de livraison liés aux ventes de matériel militaire à l'étranger et à la cologistique; le soutien aux chars Leopard à 12 millions $ en raison de la diminution des opérations blindées en théâtre; le système d'aide au commandement terrestre à 9,5 millions $ en raison de la baisse du niveau d'activités; et les retards dans la livraison de pièces de rechange (véhicules blindés légers à roues à 5 millions $, armes légères à 3,5 millions $, formation initiale des cadres à 1,7 millions $, équipement de survie d'aviation à 1,5 millions $, vêtements opérationnels à 1 million et appareils CF188 à 2,5 millions $).

À l'égard des dépenses totales de 442,6 millions $, la différence entre les années financières 2009-2010 et 2010-2011 est principalement attribuable à une augmentation de la solde des militaires, de la paye des civils et des indemnités de 146.8 millions $; de 125,3 millions $ pour des services professionnels et autres; une augmentation de 286.8 millions $ pour des travaux de construction et l'achat de terrains et d'équipement; et à une augmentation nette de 112,2 millions $ pour des dépenses ministérielles dans d'autres catégories; à laquelle elle est contrebalancée par les éléments suivants : une diminution de 107, 5 millions $ relative aux frais de déplacement et de transport et aux dépenses de télécommunications; une diminution de 64, 2 millions $ attribuable à la location des immeubles et de l'équipement et une diminution de 56, 8 millions $ relative à la réparation de l'équipement.

Dépenses pour l'année financière 2010-2011 par activité de programme

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Tendance en matière de dépenses



Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Notas:
- Les montants du « budget principal des dépenses » sont présentés en décembre, avant le début de la nouvelle année financière. Cette information comprend le niveau de financement approuvé pour le Ministère à compter du mois d'octobre.
- Les « dépenses prévues » sont une mise à jour des renseignements contenus dans le budget principal des dépenses. Elles comprend le financement approuvé entre le mois d'octobre et février, de même que le financement prévu devant être approuvé au cours de la nouvelle année financière et dont le Secrétariat du Conseil du Trésor a autorisé la divulgation.
- Le « total des dépenses autorisées » représente l'autorisation finale telle qu'elle figure dans les Comptes publics. Il représente le niveau final de financement approuvé.
- Les « dépenses réelles », qui figurent également dans les Comptes publics, représentent le montant final des dépenses selon la méthode de la comptabilité de trésorerie.

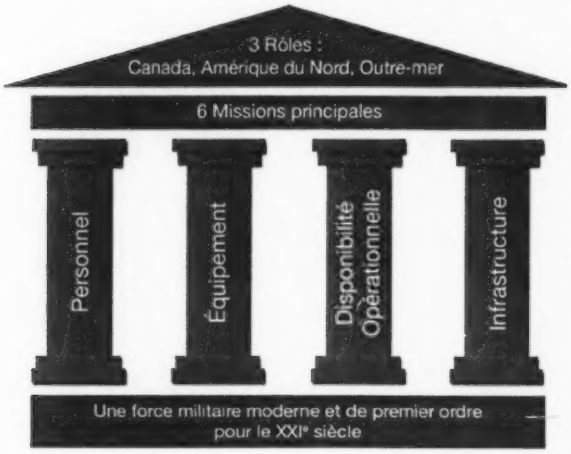
Budget des dépenses par crédit

Pour obtenir de plus amples renseignements sur nos crédits organisationnels et/ou dépenses législatives, veuillez consulter la publication des Comptes publics du Canada 2010-2011 (volume II). Une version électronique des Comptes publics est disponible à http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html.

La Stratégie de défense *Le Canada d'abord*

De manière à aider la Défense à exécuter nos fonctions et responsabilités, la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*[7] (SDCD), publiée en mai 2008, donne un aperçu des éléments qui permettent au Canada le maintien d'une force militaire moderne de premier ordre, bien entraînée, bien équipée et préparée à relever les défis du 21ième siècle.

À ces fins, la SDCD propose une feuille de route sur 20 ans qui décrit la reconstruction et la modernisation des FC à l'aide d'un financement stable et prévisible favorisant la planification et les investissements à long terme dans quatre domaines de capacités de la Défense, qu'on appelle également « piliers » :



- Personnel : Expansion des FC jusqu'à l'atteinte d'un effectif total de 100 000 militaires (70 000 dans la Force régulière; 30 000 dans la Force de réserve) d'ici l'année financière 2027-2028;
- Équipement : Renouvellement de l'équipement essentiel des FC;
- Disponibilité opérationnelle : Développement maximal de la formation du personnel et amélioration de la disponibilité de l'équipement; et
- Infrastructures : Afin de répondre aux besoins actuels et futurs du Canada en matière de défense et de sécurité, le gouvernement du Canada compte effectuer le remplacement ou la réfection d'environ 25 pour cent des infrastructures du MDN au cours des 10 prochaines années, en vue de remplacer ou d'assurer la réfection de 50 pour cent des infrastructures sur 20 ans.

La SDCD exprime clairement la vaste vision stratégique de la Défense, qui correspond aux visées du gouvernement et énonce les six missions principales des FC à l'échelle nationale, continentale et internationale, qui consistent à :

- Mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, y compris dans l'Arctique et par l'intermédiaire du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD);
- Offrir du soutien dans le cadre d'un événement d'envergure internationale au Canada, comme les sommets du G8 et du G20, ainsi que celui des leaders nord-américains;
- Réagir à une attaque terroriste importante;
- Appuyer les autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle;
- Diriger ou mener une opération internationale importante durant une période prolongée; et
- Déployer des forces en réaction aux crises qui se produisent ailleurs dans le monde pendant de brèves périodes.

Les priorités de la Défense

Les priorités de la Défense s'inspirent des principaux risques ministériels et représentent certains aspects sur lesquels on compte concentrer les efforts et les ressources en vue d'atténuer les risques en question et ainsi combler les lacunes au titre des capacités de manière à permettre à la Défense de s'acquitter efficacement des missions qui lui sont confiées par le gouvernement. Pour réaliser les priorités du gouvernement en matière de défense et appuyer les activités essentielles à l'atteinte de l'excellence dans nos opérations et notre gestion, les priorités de la Défense énoncées dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2010-2011 sont les suivantes :

- Atteindre l'excellence au pays;
- Mener des missions à l'étranger;
- Contribuer à la réalisation des objectifs prioritaires pangouvernementaux;
- Renforcer l'Équipe de la Défense; et
- Améliorer la gestion de la Défense

Tableau : Contribution à la réalisation des priorités de la Défense et du gouvernement du Canada, ainsi qu'à l'atteinte des résultats stratégiques de l'AAP

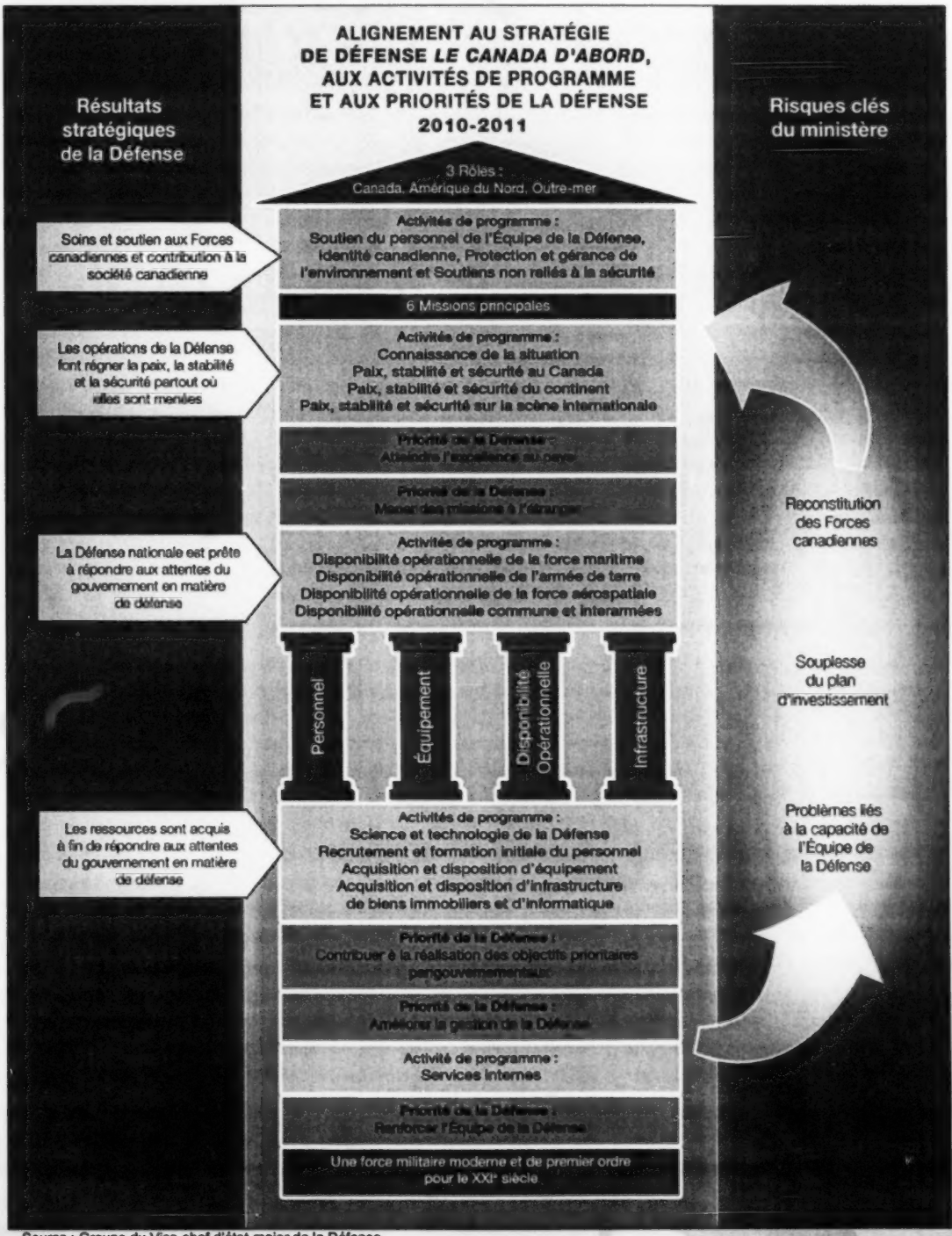
Ce tableau montre les priorités de la Défense qui appuieront les priorités du gouvernement du Canada pendant la période visée par le rapport. La description présente la raison d'être et décrit les activités prévues à l'égard de chacune des priorités de la Défense. Les renseignements concernant le rendement tel que détaillé dans la section II de ce rapport, permettront de mesurer efficacement les progrès réalisés dans chaque activité et d'évaluer avec justesse dans quelle mesure ces activités ont contribué à l'atteinte des résultats stratégiques de la Défense.

Priorité de la Défense	État	Résultats stratégiques de l'AAP					Description
		Les ressources sont acquises à fin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense	La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense	Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées	Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne	Services internes	
Atteindre l'excellence au pays	EC		◘	■			SDCD – Demeurer capable de mener six missions principales au Canada, en Amérique du Nord et sur la scène internationale, parfois simultanément ▪ Appuyer la GRC lors de la tenue des sommets du G8, du G20 et des leaders nord-américains ▪ Manifester la souveraineté du Canada dans l'Arctique ▪ Terminer le plan de disponibilité opérationnelle après 2011 ▪ Assurer la surveillance des territoires maritimes, terrestres et aériens du Canada
Mener des missions à l'étranger	EC		◘	■			SDCD - Demeurer capable de mener six missions principales au Canada, en Amérique du Nord et sur la scène internationale, parfois simultanément ▪ Poursuivre les efforts en vue d'assurer la réussite de la mission en Afghanistan ▪ Planifier en prévision de la fin de notre mandat actuel en Afghanistan ▪ Appuyer les missions dirigées par l'OTAN et l'ONU ▪ Améliorer les activités de diplomatie de défense, surtout sur les Amériques

Priorité de la Défense	État	Résultats stratégiques de l'AAP					Description
		Les ressources sont acquises à fin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense	La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense	Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées	Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne	Services internes	
Contribuer à la réalisation des objectifs prioritaires pangouvernementaux	EC	■			◘		SDCD - fondé sur la décision du gouvernement d'investir dans la force militaire ▪ Appuyer les autres ministères dans l'élaboration de la Stratégie nationale de construction navale ▪ Mettre en œuvre la stratégie de développement durable ▪ Contribuer à Avantage Canada
Renforcer l'équipe de la Défense	EC	■			◘		Renouveau de la fonction publique - la planification, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure habilitante SDCD - Le personnel : un investissement ▪ Fournir un meilleur soutien aux malades et aux blessés, ainsi qu'aux familles des membres des FC ▪ Proposer un plan exhaustif visant à harmoniser et optimiser les effectifs ▪ Recruter, former et soutenir le personnel au niveau de l'effectif ▪ Assurer le maintien à l'effectif et renforcer la capacité par la planification de la relève ▪ Continuer de développer le leadership en maximisant la capacité du personnel de relever les défis à venir ▪ Améliorer la formation continue et le perfectionnement professionnel
Améliorer La Gestion de la Défense	EC	◘				■	SDCD - renforcer les capacités militaires essentielles grâce à des investissements précis dans chacun des piliers ▪ Améliorer la gestion du PI afin d'équilibrer les exigences liées à la SDCD ▪ S'attaquer au labyrinthe de règles[8] au sein de la Défense ▪ Supporter les Initiatives continues pour améliorer les acquisitions de la Défense ▪ Intégrer les risques et le rendement dans les processus de gestion et de planification de la Défense ▪ Continuer de renforcer le Cadre des contrôles de gestion fondamental à l'appui de l'audit des états financiers ministériels ainsi que la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne visant les rapports financiers.
Légende de l'état : EC = En cours N = Nouveau							■ = Principal ◘ = Secondaire

Cadre relatif aux rapports sur la planification et le rendement de la Défense

Le diagramme ci-dessous montre l'harmonisation de l'AAP, des risques et des priorités de la Défense avec la SDCD pour l'AF 2010-2011. La façon utilisée tout au long du présent rapport pour présenter la planification effectuée à la Défense se fonde sur ce cadre.



Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Architecture des activités de programme du ministère de la Défense nationale

Résultats stratégiques	Activités de programme
(cliquer le titre pour aller directement aux résultats ou aux activités)	
Les ressources sont acquises afin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense	Science et technologie de la Défense Recrutement et formation initiale du personnel Acquisition et disposition d'équipement Acquisition et disposition d'infrastructure de biens immobiliers et d'informatique
La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense	Disponibilité opérationnelle de la Force maritime Disponibilité opérationnelle de la Force de l'armée de terre Disponibilité opérationnelle de la force aérospatiale Disponibilité opérationnelle commune et interarmées
Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées	Connaissance de la situation Paix, stabilité et sécurité au Canada Paix, stabilité et sécurité du continent Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale
Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne	Soutien du personnel de l'Équipe de la Défense Identité canadienne Protection et gérance de l'environnement Soutien non relié à la sécurité
	Services internes

Pour obtenir une illustration de l'architecture des activités de programme (AAP) de la Défense, y compris les sous activités et les sous-sous-activités, veuillez consulter la *Section IV : Autres points d'intérêt* – *Diagramme de l'Architecture des activités de programme de la Défense.*

Résultat stratégique :
Les ressources sont acquises afin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense

Le personnel, l'équipement, l'infrastructure et la technologie de l'information constituent les principales ressources dont la Défense a besoin pour s'acquitter de ses missions. Ce résultat stratégique fait état des ressources dont la Défense compte se doter.

Activité de programme: Science et technologie de la Défense

Source essentielle de connaissances et d'innovation, ce programme permet au gouvernement de relever les défis et de répondre aux besoins en matière de défense et de sécurité. L'activité Science et technologie de la Défense aide entre autres à établir l'orientation, à planifier et à gérer le programme, à gérer les capacités, à mettre le programme à exécution et à en faire l'évaluation. Le programme englobe des projets s'étalant sur de nombreuses années comportant des activités de recherche, de développement technologique, d'analyse et d'expérimentation visant à informer et à donner au Canada la capacité de réaliser ses priorités en matière de défense et de sécurité s'étendant sur une période maximale de 20 ans.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	40 528	31 615	32 996
M	369 004	371 965	384 947

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	81	32	(49)
Civils	1 713	1 712	(1)
Total	1 794	1 744	(50)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Les opérations de défense et de sécurité du Canada profitent des réalisations du programme Science et technologie (S&T).	Nombre de réalisations de S&T mises à profit dans le cadre des opérations de défense et de sécurité par rapport au nombre prévu.	100 %	72,3 %	Satisfait dans une certaine mesure
Les priorités du Canada en matière de défense et de sécurité sont réalisées avec succès par l'exploitation des réalisations de S&T.	Nombre de réalisations de S&T mises à profit à l'égard des priorités en matière de défense et de sécurité par rapport au nombre prévu.	100 %	66,7 %	Satisfait dans une certaine mesure
Les réalisations de S&T contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique canadienne en matière de défense et de sécurité et aux répercussions qu'elle entraîne sur le plan socio-économique.	Nombre de réalisations de S&T mises à profit lors de l'élaboration de la politique en matière de défense et de sécurité, ainsi que par les intervenants socio-économiques par rapport au nombre prévu.	100 %	65,1 %	Satisfait dans une certaine mesure

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

La Défense participe au plan économique Avantage Canada par l'intermédiaire de plusieurs initiatives :

- l'élaboration d'une approche industrielle stratégique est en cours en collaboration avec d'autres ministères fédéraux pour tirer profit des outils et des concepts nouveaux et existants afin de maximiser les retombées économiques des investissements de la Défense en matière d'approvisionnement;
- une liste des technologies essentielles a été créée en collaboration avec Industrie Canada afin d'orienter les retombées industrielles et régionales (RIR) directes à venir;
- la première phase de la Carte technologique des systèmes du soldat a été achevée avec Industrie Canada dans un environnement de collaboration regroupant l'industrie, le gouvernement et le milieu universitaire;

- un cadre novateur est en cours d'élaboration par l'intermédiaire du projet ACCORD[9] pour permettre à la Défense, à l'industrie et au milieu universitaire de travailler en étroite collaboration dès les premières étapes de la formulation des capacités afin de saisir des occasions clés en matière de développement.

Un cadre de sécurité en cas d'incidents majeurs qui offre une capacité durable permettant d'assurer la gestion des incidents relatifs à la sécurité nationale a été élaboré et remis à la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Un processus de révision à la suite d'un événement a permis de remettre au Bureau du Conseil privé (BCP) un rapport ayant une portée importante sur les leçons apprises à la suite de la participation aux Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver et aux Sommets du G8 et du G20.

Dans l'ensemble, des progrès ont été réalisés dans le cadre de tous les projets, mais l'exploitation des résultats des projets de recherche, technologie et analyse (RTA) par certains intervenants en matière de défense demeure un défi. Notre collaboration avec nos alliés nous permet de tirer profit des projets de RTA, mais notre collaboration avec nos partenaires externes ne nous permet pas d'obtenir les résultats prévus. Le Programme de sciences et de technologie (S et T) pour la sécurité publique s'est amélioré en raison du meilleur positionnement des résultats du projet afin qu'ils puissent être pris en charge par les membres de la collectivité de la sécurité publique et de rapports plus précis sur l'indicateur d'efficacité.

Des études scientifiques sur l'intégrité et la serviabilité des véhicules continuent d'appuyer l'acquisition de nouveaux véhicules, les améliorations apportées aux véhicules actuels et l'accroissement de la protection intérieure des membres des FC contre les explosions. La Défense mène plus de 50 projets, pour une valeur d'environ 15 millions $ par année, relatifs à la lutte contre les dispositifs explosifs de circonstance (C-IED), notamment l'instruction sur la sensibilisation, la détection, l'évaluation de la menace et la protection. Certains de ces projets ont permis de développer des capacités en matière de C-IED qui ont depuis été utilisées en Afghanistan. En outre, nous continuons de travailler avec le Médecin-chef sur le traitement des blessés, y compris l'achèvement du projet des liquides de réanimation[10] (en collaboration avec les centres de traumatologie militaires et civils américains) et l'étude des traumatismes crâniens et du trouble de stress post-traumatique aux fins d'évaluation et de rétablissement. Grâce à l'amélioration du processus de prise de décisions, de l'équipement et des véhicules et des soins aux blessés, on a constaté une diminution directe du nombre de blessés canadiens et de la gravité des blessures.

Leçons apprises

D'importantes activités de planification de l'infrastructure et de planification du soutien logistique (transport, énergie, communication) sont nécessaires pour garantir l'établissement d'installations de camps saines, sûres et sécuritaires en vue d'appuyer les expérimentations et les opérations qui ont cours dans un environnement nordique. La planification des mesures d'urgence est nécessaire en raison des conditions météorologiques imprévisibles. À l'avenir, dans la mesure du possible, on devrait éviter de mener des opérations scientifiques à partir de camps érigés sur la glace en raison des risques liés de l'état extrêmement imprévisible des glaces dans l'Arctique.

La participation des intervenants constitue un processus très long, mais également un facteur de réussite important dans le cadre du processus d'élaboration des politiques et des programmes. En plus de la co-formulation du programme, il est nécessaire d'obtenir une participation accrue de la part des intervenants internes en matière de défense afin de tirer profit des résultats du programme de S et T.

De bons simulateurs d'entraînement requièrent l'utilisation d'agents humains réalistes, l'utilisation convenable des technologies émergentes et la validation de l'efficacité de l'entraînement. Un seul responsable des ministères ou des gouvernements clients permettrait de maximiser les possibilités d'exploitation, de même que de veiller à ce que les décisions concernant l'acquisition et l'utilisation de ces technologies soient fondées sur des preuves.

Activité de programme: Recrutement et formation initiale du personnel

Ce programme présentera la Défense comme un milieu de travail de choix au public en général dans le but de recruter de nouveaux effectifs dans un large éventail de métiers et d'autres groupes professionnels généraux et scientifiques. Il s'agit de resserrer les liens qu'entretient la Défense avec les diverses collectivités ethniques et le monde de l'éducation, afin d'attirer le bon nombre et bon agencement de gens possédant les compétences nécessaires pour contribuer à l'accomplissement de la mission de la Défense. On exercera un leadership efficace, de la planification stratégique et on mènera des activités de sensibilisation ciblées. Ainsi, on recrutera un nombre suffisant de nouveaux effectifs et on les formera pour qu'ils acquièrent les compétences exigées dans le groupe professionnel approprié, de manière à répondre aux besoins actuels et futurs de la Défense. On procédera donc à la sélection et à l'enrôlement de personnel militaire et on donnera l'instruction de base des recrues et la formation professionnelle.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	9 338	9 338	4 871
M	604 909	662 437	1 117 863

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	14 462	13 410	(1 052)
Civils	457	509	52
Total	14 919	13 919	(1 000)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Optimiser le recrutement afin de créer la structure de force de demain.	% atteint par rapport à l'objectif d'expansion de la Force (EF) régulière de l'AF.	100 % de l'objectif d'expansion de la Force (EF) régulière de l'AF	100,7 %	Dépassé
	% atteint par rapport à l'objectif d'expansion de la Force (EF) de réserve de l'AF (effectif moyen rémunéré).	100 % de l'objectif d'expansion de la Force (EF) de réserve de l'AF	103 %	Dépassé
	% d'écart entre l'attrition prévue pour la Force régulière par rapport à l'attrition réelle au cours d'une AF.	100% d'exactitude	89 %	Satisfait à presque tous
	% d'amélioration d'une année à l'autre du nombre de groupes professionnels de la Force régulière à code rouge sur la liste de l'état des groupes professionnels.	10 % de réduction par année	116 %	Dépassé

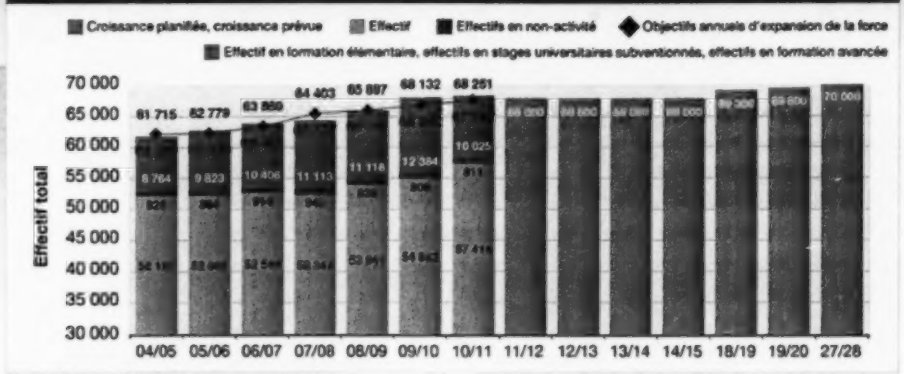
Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Nota : Au moment de la rédaction du budget principal des dépenses de l'AF 2010-2011, à l'automne 2009, la Défense était en transition vers une nouvelle AAP. Les améliorations apportées à la méthodologie d'attribution des dépenses estimées sous la nouvelle AAP, améliorations qui ont eu lieu après la préparation du budget principal des dépenses de l'AF 2010-2011, expliquent la plus grande partie de l'écart en matière de dépenses. Les dépenses estimées au chapitre du recrutement du personnel et de la formation initiale pour l'AF 2010-2011 ont été réparties selon différents programmes liés aux résultats stratégiques de l'acquisition et de la disponibilité opérationnelle. Bien qu'on ait connu une augmentation en ce qui a trait au recrutement de personnel et à la formation initiale, la majeure partie de l'écart est compensée par une diminution correspondante dans les dépenses estimées liées aux différentes activités du programme de disponibilité opérationnelle.

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Le personnel de la Défense représente une présence fédérale importante au sein des collectivités partout au pays, et des efforts continuent d'être déployés pour renouveler le personnel, de manière ciblée, en fonction des besoins. Des initiatives coordonnées qui respectent nos besoins opérationnels et la conjoncture financière se poursuivent. Le vieillissement de la population canadienne, les politiques gouvernementales et la concurrence accrue pour attirer les talents ont une incidence sur la capacité du MDN à renouveler et à renforcer son effectif. Le MDN connaît lui-même des taux d'attrition élevés en raison du départ à la retraite imminent de ses employés.

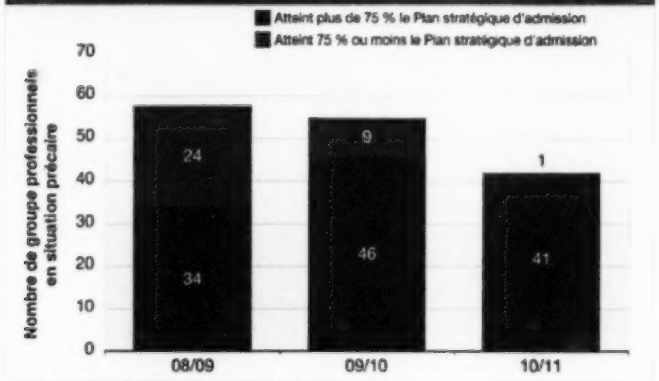
Force régulière



Source : Groupe du Chef du personnel militaire

L'AF 2010-2011 a été une année record sur le plan du recrutement, du maintien en poste et de la formation initiale au sein de la Force régulière, particulièrement en raison des pressions placées sur le système de production du personnel au cours des cinq dernières années – période marquée par l'expansion sans précédent de la force et le rythme très élevé sur le plan des opérations et du personnel. À la fin de l'AF, les effectifs totaux de la Force régulière dépassaient légèrement l'objectif de 67 742.

Recrutement de la Force régulière des groupes professionnels en situation précaire



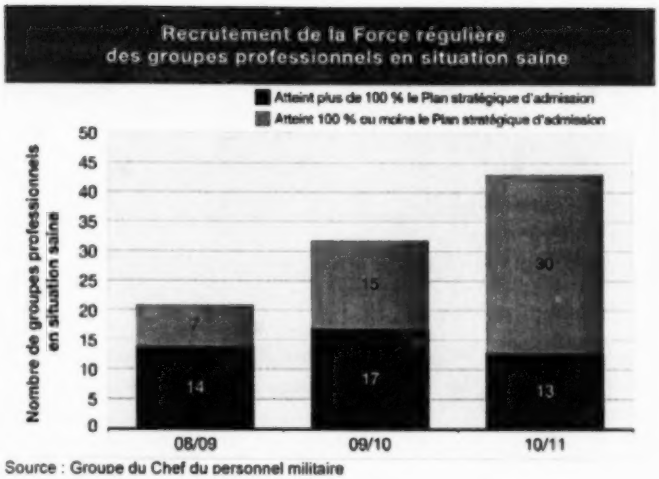
Source : Groupe du Chef du personnel militaire

Des campagnes de recrutement dynamiques axées sur les groupes professionnels sous-dotés, notamment professionnels et techniques, ont eu beaucoup de succès, car les objectifs de recrutement pour l'AF 2010-2011 relatifs à la plupart des groupes professionnels sous-dotés ont été atteints. Dans le cadre de ces campagnes, le système d'information géographique a été utilisé pour cibler les efforts de recrutement. Le nombre de groupes professionnels sous-dotés a affiché une baisse pour la troisième année consécutive, et les opérations de recrutement à venir continueront de viser tant les groupes professionnels dont les effectifs sont excédentaires que les groupes professionnels sous-dotés, afin de garantir l'équilibre de la force.

Pour simplifier la mutation des militaires de la Force de réserve à la Force régulière, un éventail d'initiatives, comme le processus de sélection descendant, les demandes en ligne et l'élaboration d'un site Web autonome consacré aux mutations, ont été mises en œuvre. Des processus utilisés pour la sélection en service ont été élaborés, améliorant ainsi l'ensemble du processus de sélection des FC. Au cours de l'AF 2010-2011, l'ensemble des 1 294 postes exigeant une mutation à un autre élément ont été pourvus.

D'importants défis demeurent afin de veiller à ce que la production de personnel permette de disposer de la bonne personne possédant les bonnes qualifications, au bon endroit et au bon moment. Ces défis comprennent essentiellement le déséquilibre de la force dans son ensemble, certains groupes professionnels ayant des effectifs excédentaires alors que d'autres sont sous-dotés; l'évolution déséquilibrée des effectifs en raison de la réduction de la force au milieu des années 1990; la faiblesse de

certaines parties du système d'instruction et le besoin accru en matière d'instruction et de perfectionnement professionnel, car les militaires recrutés pour accroître la force au cours des six dernières années commencent à atteindre des étapes clés de leur cheminement de carrière.



Source : Groupe du Chef du personnel militaire

Les mesures et les processus mis en œuvre pour relever ces défis comprennent le recrutement ciblé axé sur les groupes professionnels militaires sous-dotés, l'utilisation de mécanismes de contrôle visant les groupes professionnels dont les effectifs sont excédentaires, et la mise en œuvre du système de gestion de l'effectif en formation élémentaire. Le Projet de modernisation de l'instruction individuelle et de l'éducation, lancé en 2010, veillera à ce que le système d'instruction des FC puisse répondre de manière efficace aux besoins en évolution rapide des apprenants et soit adapté à la technologie.

Entre le remplacement des retraités et la réponse à la demande croissante dans des domaines de compétences comme les achats, le génie, le groupe manœuvres et hommes de métier, les finances et la santé. La Défense a recruté environ 1 277 nouveaux employés. Parmi ces nouvelles embauches, 32 p. 100 de celles-ci ont permis de combler les lacunes qu'affichaient les groupes professionnels civils sous-dotés, et 9 p. 100 provenaient de programmes de transition à l'intention des étudiants. Le recrutement des meilleurs talents civils au sein de la Défense est indispensable à notre capacité à long terme de servir la population canadienne.

Des travaux de collaboration ont été entrepris afin d'étudier et de consigner la disponibilité sur le marché du travail des groupes professionnels essentiels au succès de l'Équipe de la Défense, comme les pompiers et les informaticiens. Ces travaux de recherche qui sont en cours permettront aux employés et aux gestionnaires de la prestation des services des ressources humaines d'accroître l'efficacité du recrutement.

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

La Défense a pris des mesures importantes et essentielles pour améliorer ses outils et pratiques afin d'accélérer le processus d'embauche de civils et de réduire le fardeau administratif. Par exemple, les plans de dotation en personnel civil sont maintenant fondés sur la planification intégrée en vertu de laquelle les recrues sont appariées aux besoins opérationnels reconnus. L'accélération de mesures

administratives plus simples a également été mise en œuvre. Cette pratique continue a permis à la Défense de mettre sur pied un réseau de recrutement plus vaste et de veiller à ce que son processus de recrutement soit adapté à la diversité du Canada. Les améliorations au processus d'embauche visant à accélérer l'embauche de nouveaux talents, comme les étudiants occupant un emploi d'été, les participants aux programmes de transition à l'intention des étudiants et les étudiants des programmes alternance travail-études ou les diplômés universitaires, ont été simplifiées. Les changements constants qui touchent la cadence opérationnelle et la situation financière nous obligent à concentrer la dotation en personnel dans les domaines qui présentent les priorités et les risques les plus élevés. Il est possible d'obtenir de plus amples renseignements dans la section de la *Gestion des ressources humaines*, sous l'activité de programme des services internes.

Leçons apprises

La Défense doit continuer à définir et à améliorer sa façon d'attirer, de recruter, de former et de maintenir en poste les membres de son équipe en misant sur les outils de réseautage social et en modernisant le système d'instruction afin de demeurer efficace et efficiente dans un environnement en constante évolution. Pour renouveler et actualiser l'infrastructure de gestion du personnel (c.-à-d. les politiques, les processus opérationnels et les systèmes), le Ministère devra chercher à recourir davantage à des milieux de travail novateurs, axés sur la collaboration et les connaissances dans l'ensemble de l'organisation, en tant que biens ministériels. Il devra également adopter de nouvelles technologies afin d'appuyer une efficience accrue des opérations de gestion du personnel, et diminuer les règles et les rapports inutiles.

La Défense a dû relever le défi relatif à sa capacité en ressources humaines afin d'appuyer les besoins opérationnels nouveaux et continus, et elle a dû s'adapter à l'environnement changeant au sein duquel elle évolue. Pour ce qui est des nouveaux talents, la Défense doit continuer d'améliorer la façon dont elle planifie leur embauche et la façon dont elle compte les attirer de même que la manière dont elle investit dans ceux-ci afin de demeurer pertinente dans un contexte de sécurité en évolution.

Activité de programme: Acquisition et disposition d'équipement

Ce programme assure l'acquisition de l'équipement nécessaire pour les opérations des Forces canadiennes. Cela comprend l'acquisition de capacités nouvelles ou de remplacement ou l'amélioration de l'équipement en service et la liquidation du matériel à la fin de sa durée de vie.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	3 415 763	3 232 044	2 528 130
M	3 556 832	3 382 768	2 779 775

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	479	787	308
Civils	918	846	(72)
Total	1 397	1 633	236

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
L'acquisition d'équipement et de matériel conformément avec la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* et le PI fournira une base solide pour la poursuite de la modernisation et du renforcement des FC.	% de projets respectant l'échéancier (SDCD).	90 % respectant l'échéancier	63,6 %	Satisfait dans une certaine mesure
	% de projets respectant l'échéancier (non prévus dans la SDCD).	90 % respectant l'échéancier	57,1 %	Satisfait dans une certaine mesure
	% de l'ensemble des dollars planifiés sont dépensés (SDCD).	> 90 % des dollars dépensés	80,6 %	Satisfait à presque tous
	% de l'ensemble des dollars planifiés sont dépensés (non prévus dans la SDCD).	> 90 % des dollars dépensés	90,4 %	Satisfait à presque tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Au cours de l'AF 2010-2011, la Défense a investi 2,5 milliards de dollars en acquisitions d'immobilisations pour obtenir ou renouveler les capacités de combat et l'équipement principal des FC, y compris le projet des capacités de transport aérien tactique (appareils Hercules C130-J), le châssis de char Leopard 2, et la modernisation des frégates de classe HALIFAX.

Les projets d'acquisition de la Défense offriront une base solide pour le renouvellement de l'équipement essentiel des FC. Voici les réalisations pour la période visée par le rapport :

Élément aérien

- En mars 2011, les huit premiers appareils Hercules CC-130J avaient été acceptés et livrés, et environ 1 400 heures de mission étaient déjà accumulées, principalement en Libye et a Kandahar. Afin d'accomplir cette tâche, des essais en vol, des essais de navigabilité et la mise en service ont été réalisés dans le cadre du projet des capacités de transport aérien tactique.
- Le projet d'hélicoptères de transport moyens à lourds se déroule selon le budget et le calendrier prévus. La compagnie Boeing a réalisé avec succès les examens de conception préliminaires et essentiels.
- Une modification du marché a été signée en juin 2010 afin de permettre la livraison de la première version provisoire de l'hélicoptère maritime dotée d'un système de mission à capacité limitée.
- En juillet 2010, le gouvernement du Canada a annoncé l'acquisition d'avions d'attaque interarmées F-35 pour remplacer sa flotte vieillissante de CF188.

Élément terrestre

- Dans le cadre du projet des véhicules de combat rapproché, à la suite de la demande d'expression d'intérêt et du processus de qualification, on a dressé une liste de fournisseurs préqualifiés à qui la demande de propositions (DP) a été distribuée.
- Le projet de mise à niveau des véhicules blindés légers III (LAV III) se déroule selon le budget et le calendrier prévus. Un marché relatif à la phase de définition a été attribué, et des prototypes ont été construits et mis à l'essai. L'évaluation des systèmes de mise à niveau possibles est en cours afin de mieux définir le projet.
- Le projet des véhicules de patrouille blindés tactiques respecte le calendrier, et à la suite de la demande d'expression d'intérêt et du processus de qualification, on a dressé une liste de fournisseurs préqualifiés. La DP, publiée en mars 2011, a été distribuée à ces fournisseurs.
- Le projet du système de véhicule de soutien moyen (SVSM) comprend quatre composantes :
  - les véhicules commerciaux militarisés, dont le dernier véhicule a été accepté par la Défense en mars 2011;
  - les véhicules de modèle militaire normalisé pour lesquels les résultats de la demande d'expression d'intérêt et du processus de qualification ont été publiés en mars 2011;
  - les abris de base pour véhicules spécialement équipés, pour lesquels des essais ont été menés au cours de l'AF 2010-2011 et achevés en mai 2011;
  - l'équipement des véhicules spécialement équipés, pour lequel la DP a été publiée au printemps 2011.
- Le projet d'amélioration de la mobilité de la force s'est déroulé selon le calendrier prévu. La DP relative aux deux phases (les plateformes et l'équipement) a été achevée et les châssis de chars Leopard 2 nécessaires ont été acquis dans le cadre d'un accord bilatéral avec la Suisse.

Élément maritime

- Le projet des navires de soutien interarmées a officiellement été relancé avec une annonce du ministre de la Défense et du ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) en juillet 2010. Des DP ont été publiées pour la réalisation d'études sur deux modèles de navires existants afin de répondre à des besoins précis des FC. En parallèle, un marché a été attribué pour l'élaboration d'une conception originale.
- Le projet des navires de patrouille extracôtiers/de l'Arctique (NPEA) a atteint l'étape des études relatives à l'infrastructure, et une DP est prête à être publiée dans le cadre de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN).
- Le projet des bâtiments de combat de surface a atteint l'étape de prédéfinition visant à étudier les options d'approvisionnement avant de passer à l'approbation de la définition du projet.

La Défense a poursuivi la réforme de l'approvisionnement en mettant l'accent sur les éléments suivants :

- Participation continue en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et TPSGC sur un certain nombre de mesures. Des progrès ont été réalisés afin de simplifier et rationaliser l'approvisionnement à l'appui des opérations de déploiement ainsi que des achats de grand volume peu coûteux.
- Réduction continue du recours aux spécifications techniques grâce au regroupement des énoncés des besoins au sein de documents concis, de haut niveau et axés sur le rendement, permettant ainsi l'achat rapide, simple et à faible risque de solutions commerciales dont les frais d'entretien et de soutien sont peu élevés.
- Utilisation continue du cadre contractuel pour la prestation de soutien en service (CCPSS) afin d'établir clairement les responsabilités concernant le rendement des systèmes nouvellement introduits, tout en diminuant leurs coûts.

- Efforts importants en vue d'améliorer les liens entre le Ministère et l'industrie, allant des journées de l'industrie à l'engagement continu en passant par des initiatives comme :
  - l'élaboration de la Carte technologique des systèmes du soldat;
  - la publication d'une DP, en fonction des soumissions reçues, pour le projet ACCORD visant à créer un centre d'analyse des capacités regroupant le gouvernement et l'industrie;
  - l'évolution constante de la SNACN à la suite d'une consultation approfondie auprès de l'industrie de la construction navale.
- Initiative de développement des compétences en gestion de projet dans le cadre de laquelle la définition des compétences en matière de gestion de projet a été achevée et une liste de gestionnaires de projets qualifiés a été dressée. En outre, un bureau de soutien à la gestion de projets a été créé pour veiller à ce que les spécialistes assurent la supervision et fournissent des conseils ainsi que du soutien dans le cadre de projets relatifs aux Matériels et à la TI.
- Gestion améliorée de la technologie grâce à la coordination et à l'investissement en collaboration avec la Défense, Industrie Canada et l'industrie de recherche et développement, et gestion de la propriété intellectuelle visant à partager les avantages entre le gouvernement et l'industrie. La Défense a fourni la toute première liste des technologies essentielles à Industrie Canada pour encourager les obligés à l'égard des avantages industriels et régionaux à harmoniser leurs efforts en matière de recherche et de développement aux besoins de la Défense. On estime que les technologies qui figurent sur la liste des technologies essentielles de la Défense jouent un rôle clé dans le cadre de l'établissement et du maintien des capacités essentielles à venir en matière de défense.
- En parallèle avec la publication initiale de la liste des technologies essentielles et d'autres initiatives comme la SNACN, le projet ACCORD, la modernisation du Programme d'approvisionnement en munitions et la Carte technologique des systèmes du soldat, des travaux visant l'élaboration d'une approche industrielle stratégique se sont poursuivis.

La Défense a continué à concentrer ses efforts sur l'amélioration de la capacité en matière de ressources humaines à l'appui de l'acquisition d'immobilisations. Bien que les efforts précédents ont été axés principalement sur l'augmentation de la main-d'œuvre en terme de nombre, l'accent est maintenant particulièrement porté vers l'augmentation de la capacité en terme de l'étendue et de la profondeur de l'expérience et de l'expertise afin de mieux cibler les demandes et la complexité du programme des biens d'équipement. On estime que la capacité relative aux ressources humaines constitue l'une des principales menaces à la prestation du programme des biens d'équipement.

Leçons apprises

Grâce à un engagement hâtif, la Défense peut aider l'industrie de la défense et de la sécurité à mieux adapter et harmoniser ses ressources et ses investissements afin de veiller à ce que les entreprises canadiennes soient en meilleure position pour obtenir les marchés à venir. Les efforts continus en matière de reconstitution d'une main-d'œuvre professionnelle dans le domaine de la gestion de projets permettent une prestation plus efficace du programme de la Défense. En outre, des investissements stables dans le contexte de la SNACN, le recensement clair des technologies de pointe jugées essentielles à la Défense, et d'autres initiatives favorisent le renforcement de secteurs clés de l'industrie de la défense et de la sécurité. Cela permet de maximiser les avantages économiques pour le Canada et la population canadienne conformément au programme économique élargi du gouvernement, tout en veillant à ce que les FC obtiennent le meilleur équipement possible.

Activité de programme: Acquisition et disposition d'infrastructure de biens immobiliers et d'informatique

Ce programme assure la gestion du grand nombre de terrains, d'ouvrages et de bâtiments nécessaires à la conduite des opérations de la Défense. Le programme d'acquisition et liquidation de biens immobiliers et d'infrastructures d'informatique vise à faire en sorte que le Ministère achète et liquide les biens immobiliers et le matériel informatique appropriés, que ces biens immobiliers et ce matériel informatique soient disponibles partout où ils s'avèrent nécessaires. Le programme doit avoir un bon rapport qualité-prix, réaliser les objectifs écologiques fixés pour les terrains et les bâtiments du gouvernement, en plus de respecter les bonnes pratiques de gestion du cycle de vie du matériel.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	877 460	796 986	371 264
M	948 962	859 598	414 945
M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)			

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	82	18	(64)
Civils	62	98	36
Total	144	116	(28)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
La Défense détient un portefeuille de biens immobiliers rationalisé, pertinent et souple.	Réinvestissement annuel fondé sur un pourcentage des coûts de remplacement des biens immobiliers.	2,5 %	2,5 %	Satisfait à tous
	Pourcentage de biens excédentaires liquidés au cours d'une période de trois ans.	80 %	20 %	Objectif non atteint
Les grands projets de construction sont gérés efficacement et selon les délais prescrits.	Pourcentage du total de projets prévus qui sont terminés au cours de l'année.	20 %	7 %	Objectif non atteint
	Pourcentage du financement annuel prévu dépensé chaque année.	95 %	71,7 %	Satisfait dans une certaine mesure

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Nota : Le total des dépenses du programme de construction d'immobilisations pour l'AF 2010-2011 était de 509 millions $ des 710 millions $ planifiés. De ce montant, 350 millions $ ont été directement assigné à l'activité de programme *Acquisition et disposition d'infrastructure de biens immobiliers et d'info/rmatique* et le reste a été injecté dans d'autres activités de programme de l'AAP.

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Une base de financement stable a permis à la Défense de planifier les dépenses en matière d'infrastructure de manière plus efficace et plus rentable, permettant ainsi à l'industrie de répondre de manière plus harmonieuse et plus efficace, ce qui a permis de créer des occasions économiques plus prévisibles. L'écart entre les dépenses prévues et réelles se doit à la complexité du programme de construction, aux conditions du marché ainsi qu'aux retards dans les approbations des projets. D'autres mesures visant à harmoniser la simplification du processus d'approbation de projets et à améliorer la gérance de programmes afin de dégager des économies à l'intérieur du programme de construction ont été prises pour veiller à ce qu'on puisse dépenser le financement d'immobilisation disponible chaque année.

La Défense a contribué à l'atteinte des objectifs de la SDCD visant à fournir un financement représentant un peu moins de 4 p. 100 des coûts de remplacement des biens immobiliers afin de répondre aux exigences en matière d'entretien, de réparation (E&R) et de réfection des infrastructures. Malgré la sous-utilisation des fonds consacrés à la construction d'immobilisations, la Défense a atteint ses objectifs en matière de dépenses de réfection, soit 2,5 p. 100 des coûts de remplacement des biens immobiliers durant l'AF 2010-2011, achevant 7 p. 100 de l'ensemble des projets de construction d'immobilisations annuels, ce qui représente presque 72 p. 100 du financement annuel prévu. Afin de maintenir la conformité sur le plan des biens immobiliers, la Défense prévoit consacrer 1,4 p. 100 des coûts de remplacement des biens immobiliers à l'entretien et à la réparation (E&R) de son portefeuille de biens

immobiliers tous les ans. Toutefois, elle n'a dépensé que 1 p. 100 des coûts de remplacement des biens immobiliers au cours de la présente année financière. En vue de garantir l'atteinte de cet objectif à l'avenir, la Défense a créé un fonds distinct pour surveiller ses dépenses en matière d'entretien et de réparation (E&R).

Voici quelques exemples de projets de construction terminés :

- installation de logements pour la formation à Gagetown (Nouveau-Brunswick);
- installation de soutien à la 12e Escadre Shearwater (Nouvelle-Écosse);
- quartier général du Centre d'instruction du Secteur du Québec de la Force terrestre à Valcartier (Québec);
- Centre de guerre aérospatiale des FC à Trenton (Ontario);
- Installation des HAZMAT de la Force maritime du Pacifique à Esquimalt (Colombie-Britannique).

Conformément à la SDCD, la Défense affecte des fonds suffisants pour les futures acquisitions liées à la construction ou la modernisation d'insfrastructures associées aux nouvelles capacités énoncées dans le Plan d'investissement (infrastructure) annuel. Par exemple, on est actuellement à définir les besoins relatifs à la création d'une installation d'accostage et de ravitaillement à Nanisivik dans le cadre du projet des NPEAs de la Marine.

Un partenariat interministériel relatif à la construction d'un nouveau Centre de formation dans l'Arctique à Resolute Bay a été établi avec RNCan en décembre 2010.

La Défense a éliminé 20 p. 100 de ses biens immobiliers stratégiques excédentaires au cours de l'échéancier de trois ans prévu dans la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor de 2006, Parmi les sites aliénés en 2010-2011 se trouvent l'ancienne BFC Rockliffe à Ottawa, Ontario, ainsi que les logements militaires à Oakville, Ontario. Avant 2006, la Défense a fait preuve de toute la diligence raisonnable au début du processus d'élimination, et en raison de facteurs externes liés aux biens immobiliers comme l'assainissement, les litiges, la consultation des Autochtones, les besoins opérationnels et les longs processus d'approbation, il a fallu un délai plus long que la période de trois ans pour terminer le processus lié à certaines propriétés. Afin de réduire le risque qu'une telle situation se reproduise, la Défense a entrepris de faire preuve de diligence raisonnable et de s'y prendre à l'avance en ce qui concerne tous les biens immobiliers stratégiques excédentaires éventuels pour qu'au moment de leur élimination, elle soit capable d'achever leur élimination en moins de trois ans.

La Défense poursuit la mise en œuvre de la Politique sur la gestion des biens immobiliers[11] du Conseil du Trésor, qui exige la conservation du caractère patrimonial des édifices fédéraux du patrimoine pendant leur cycle de vie. Un cadre en matière de biens immobiliers a été élaboré afin de gérer le portefeuille patrimonial de la Défense. La Défense a également publié l'ensemble des politiques exigées relatives à la conformité en matière de munitions explosives non explosées.

Leçons apprises

En adoptant une approche plus globale en matière de gestion et un financement de base stable, la Défense est capable de mieux surveiller le programme de construction et le programme d'entretien et de réparation (E et R). Grâce à des processus novateurs et à l'adaptation aux nouvelles politiques du Conseil du Trésor, la Défense souhaite réduire la lourdeur administrative et accroître l'efficacité de ses processus d'approbation, améliorant ainsi la prestation des programmes des biens immobiliers.

Résultats stratégique :
La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense

Ce résultat explique comment les ressources sont utilisées pour faire en sorte que les FC atteignent le niveau de disponibilité opérationnelle approprié pour permettre à la Défense d'assurer la protection du Canada et de ses intérêts, au pays et à l'étranger.

Activité de programme : Disponibilité opérationnelle de la force maritime

Cette activité de programme procure au Canada une Force maritime plurifonctionnelle et apte au combat. Elle mettra sur pied et maintiendra en puissance des forces maritimes pertinentes, souples et aptes au combat capables de mener à bien un éventail de tâches, dictées par le gouvernement, dans un délai prescrit.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	35 104	35 104	45 506
M	1 977 912	2 045 146	2 164 323

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	6 129	7 510	1 381
Civils	5 387	4 933	(454)
Total	11 516	12 443	927

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Un nombre suffisant d'unités navales sont prêtes à mener des opérations nationales et internationales, y compris des opérations de combat, à la demande du gouvernement du Canada.	Disponibilité des navires en service aux fins de déploiement.	Des navires à niveau de disponibilité opérationnelle élevé et standard déployés dans les délais prescrits et employables pendant les périodes fixées par la Politique sur la disponibilité opérationnelle et le soutien.	100 %	Satisfait à tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

La Marine s'est concentrée sur la gestion des défis associés à la composante maritime du pilier de la disponibilité opérationnelle et au soutien offert aux piliers du personnel et de l'équipement. D'ici le milieu de la décennie, en raison des activités de renouvellement de la flotte en cours, on verra diminuer le nombre de navires disponibles pour les opérations et l'instruction; cette baisse entraînera une diminution des niveaux de disponibilité opérationnelle globale de la Marine. Par conséquent, on met en œuvre des mesures d'atténuation qui permettront de bien gérer ce risque. Par exemple, on a créé des centres de coordination du personnel sur les deux côtes afin de s'assurer que les marins conservent leurs compétences maritimes pendant que les frégates de la classe HALIFAX font l'objet d'un projet de modernisation. De plus, on envisage l'établissement de systèmes d'instruction maritime du Commandant afin de mieux concilier l'instruction initiale et l'instruction dans l'ensemble de la Marine.

Au cours de l'AF 2010-2011, le projet de modernisation des navires de classe HALIFAX et de prolongation de vie des frégates a été mis en œuvre. En effet, en septembre 2010, on a commencé le carénage de demi-vie de la première frégate, le NCSM HALIFAX. Les préparatifs sont bien amorcés pour le NCSM CALGARY et le

NCSM FREDERICTON, qui subiront un carénage de demi-vie au cours de l'AF 2011-2012, selon le calendrier prévu. La première période de cale sèche prolongée pour un sous-marin (le NCSM CHICOUTIMI) à être réalisée par l'industrie canadienne, dans le cadre du marché de soutien en service des navires de classe VICTORIA, a débuté en juillet 2010, comme prévu. On a établi officiellement le marché, le calendrier et le cadre de mesures incitatives liées au rendement pour la période de cale sèche prolongée. Les responsables des prochaines périodes de cale sèche prolongée bénéficieront grandement des efforts qui ont été déployés à cet égard.

L'accent a été mis sur l'atteinte des objectifs du plan de recrutement stratégique pour les principaux groupes professionnels. Une étroite collaboration avec le personnel du Groupe des matériels a donné lieu à une amélioration des niveaux d'entretien des navires. Elle a également permis aux activités liées aux biens d'équipement, dans le cadre de la SDCD, de disposer du personnel nécessaire à l'appui de la prestation du programme. Finalement, la Défense a mis à jour ses priorités touchant les ressources liées à l'acquisition et au soutien du matériel de la Marine. Par cette initiative, on veut mettre l'accent sur les activités visant le maintien de la capacité opérationnelle en vue d'un déploiement aujourd'hui, tout en accordant une priorité aux efforts du personnel pour répondre au besoin de concevoir et de bâtir la Marine de demain. En adoptant cette approche coordonnée, on veille à ce que la Marine conserve l'agilité nécessaire pour offrir ses services de soutien aux opérations internationales et nationales comme il a été démontré dans le cadre de récentes opérations en Libye et à Terre-Neuve-et-Labrador.

De plus amples renseignements sur les projets NSI, NPEA et NCCS figurent au paragraphe de l'activité de programme *Acquisition et disposition d'équipement* de la section II.

Leçons apprises

Les efforts visant une meilleure harmonisation de la prestation du programme avec les priorités stratégiques ont mis en évidence la nécessité d'équilibrer la capacité de l'emploi de la force avec la mise sur pied de la force et le développement de la force.

Les périodes de cale sèche prolongée effectuée par l'industrie, ont occasionné la création d'une capacité d'entretien des sous-marins au sein de l'industrie canadienne, ce qui permet ainsi aux ressources navales de se concentrer sur le fonctionnement des plateformes.

Sa Majesté la reine Elizabeth II inspecte une garde d'honneur après son arrivée à bord du NCSM ST. JOHN'S pour une revue de la flotte de 28 navires de guerre canadiens et étrangers ancrés dans le bassin de Bedford et dans le port d'Halifax, le 29 juin 2010, dans le cadre des célébrations du centenaire de la Marine canadienne.

Activité de programme: Disponibilité opérationnelle de l'armée de terre

Ce programme procure au Canada une Armée de terre plurifonctionnelle et apte au combat. Le programme mettra sur pied et maintiendra en puissance des forces terrestres qui sont efficaces dans tout le spectre des conflits, du maintien de la paix à la guerre, en passant par la construction de nation.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	114 474	114 474	65 054
M	4 049 320	4 202 136	3 350 735

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	17 414	17 471	57
Civils	6 109	5 039	(1 070)
Total	23 523	22 510	(1 013)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Un nombre suffisant d'unités de la force terrestre sont prêtes à exécuter et diriger des opérations au pays et à l'étranger, y compris des opérations de combat, dans tout le spectre des conflits, suivant les directives du gouvernement du Canada.	% de postes au tableau d'effectifs pourvus dans les unités désignées à disponibilité opérationnelle élevée.	100 % du tableau d'effectifs pour: ▪ 4 unités d'intervention immédiate ▪ des forces sont assignées à des engagements principaux et secondaires à l'échelle internationale ▪ 1 compagnie affectée aux tâches liées à l'opération d'évacuation de non-combattants ▪ 1 compagnie affectée aux tâches de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe	98 %	Satisfait à presque tous
Les unités à disponibilité opérationnelle élevée ont terminé leur instruction collective.	% d'unités chargées d'atteindre les niveaux d'instruction 5/6/7 qui ont terminé l'instruction.	Déterminé par la directive annuelle sur l'instruction	100 %	Satisfait à tous
Une quantité suffisante d'équipement à disponibilité opérationnelle élevée est disponible pour l'exécution des tâches.	% d'équipement nécessaire pour les tâches exigeant une disponibilité opérationnelle élevée qui est disponible.	95 à 100 %	100 %	Satisfait à tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).
Nota : Au moment de la rédaction du budget principal des dépenses de l'AF 2010-2011, à l'automne 2009, la Défense était en transition vers une nouvelle AAP. Les améliorations apportées à la méthodologie d'attribution des dépenses estimées sous la nouvelle AAP, améliorations qui ont eu lieu après la préparation du budget principal des dépenses de l'AF 2010-2011, expliquent la plus grande partie de l'écart en matière de dépenses.

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Une Force opérationnelle de transition de la mission a été mise sur pied pour superviser la transition de l'opération Athena à l'opération Attention en Afghanistan. Un plan de reconstitution a été publié afin de coordonner les activités qui ultimement permettront de récupérer suffisamment de force et d'équipement pour répondre aux exigences de la disponibilité opérationnelle. La collaboration au sein de la Défense a permis de synchroniser la réadaptation de la plateforme avec les exigences en matière d'instruction et de mise sur pied de la force. Le personnel de l'Armée de terre reviendra au pays, et on récupérera efficacement l'équipement et le matériel. Ils seront ensuite préparés pour des missions à venir en vue d'assurer la sécurité de la population canadienne et les intérêts du Canada.

On a publié un plan de réorientation, en donnant des directives détaillées sur la façon dont l'Armée de terre continuera de mettre sur pied des forces terrestres efficace au combat et dans l'état de disponibilité

opérationnelle requis pour répondre aux exigences en matière de défense du Canada. Parallèlement, la planification est en cours pour rééquilibrer les éléments de la Force régulière et de la Force de réserve de l'Armée de terre. Des mesures ont été prises pour institutionnaliser les compétences acquises au cours des récentes opérations et adopter les nouvelles compétences offertes par l'avènement des futurs véhicules et systèmes de combat terrestre (FVSCT) et des plateformes d'hélicoptères de transport moyen à lourd (HELTML).

L'Armée de terre effectue la transition des opérations de combat en Afghanistan à un état de disponibilité en vue de répondre aux nouvelles demandes opérationnelles. Afin de répondre à ces demandes, une série d'étapes de planification est nécessaire. D'abord, l'Armée de terre a déterminé quelle structure sera requise afin de faire face aux menaces futures. On a expliqué cette initiative dans la structure de la Force 2013, qui elle-même servira d'indicateur pour l'élaboration de la doctrine et le développement organisationnel à venir dans le cadre d'un développement global des FC de 2020. Puis, l'Armée de terre a revu son plan de gestion de l'état de préparation afin de déterminer les unités à disponibilité opérationnelle élevée au cours des trois années à venir. Cette évaluation influera sur l'affectation des ressources, les priorités de l'instruction et la répartition de l'équipement. Ensuite, l'Armée de terre se départira de certains biens d'équipement périmés ou articles obsolètes, et se servira des économies découlant de ces dessaisissements pour acquérir des plateformes de FVSCT. Enfin, elle récupère et réhabilite actuellement l'équipement qui a été utilisé en Afghanistan dans le cadre de l'opération Athena afin qu'il puisse servir dans le cadre de l'instruction au Canada et des opérations futures.

L'expansion de la Force régulière et de la Force de réserve s'est poursuivie comme prévu. Parallèlement, l'Armée de terre a pris des mesures visant à réduire le nombre de membres de la Force de réserve en service à temps plein à l'appui de la Force régulière. On a retravaillé le modèle de financement de la Force de réserve et remis l'accent sur l'emploi traditionnel à temps partiel dans la Réserve, rééquilibrant ainsi les éléments de l'Armée de terre et réglant les pénuries de leadership au niveau tactique.

Leçons apprises

Une directive sur la reconstitution stratégique devrait être publiée afin de veiller à ce que l'activité soit coordonnée dans l'ensemble du Ministère. Une interprétation claire et concertée des niveaux de disponibilité opérationnelle attendus est essentielle à l'élaboration de plans de mise en service et de réparation de l'équipement, et aux programmes d'instruction collective. Une approche globale interarmées de la planification est nécessaire pour que la planification de la reconstitution et de la réorientation soit efficace et efficiente. Les commandants et l'état-major de l'Armée de terre continuent de collaborer avec la Force aérienne et la Marine dans le cadre de l'institutionnalisation de nouvelles compétences comme celles requises pour les HELTML et la C-IED, et avec d'autres ministères tel que RNCan, pour l'élaboration de nouvelles capacités relatives à l'Arctique.

Bien que l'expansion de la Force régulière au sein de l'Armée de terre a permis d'avoir le bon nombre de militaires, ceux-ci ne sont pas répartis de façon appropriée parmi les grades. L'Armée de terre compte un nombre élevé de soldats, de caporaux et de lieutenants, mais peu de sous-officiers supérieurs, de capitaines et de majors. L'Armée de terre a fait beaucoup appel à la Milice pour combler ces lacunes. On prévoyait que la fin de l'opération Athena permettrait de moins se fier à la Milice pour l'accroissement des effectifs. Ce n'est pas ce qui s'est produit, en raison de la demande de leaders de niveau intermédiaire dans le cadre de l'opération Attention. Il s'agit justement des grades qui sont en nombre réduit dans l'Armée de terre et qui sont requis dans les établissements d'instruction où ils permettent de préserver la santé à long terme de l'Armée de terre. La planification opérationnelle à long terme doit être conjuguée à des plans relatifs aux effectifs de l'Armée de terre afin de prévoir les lacunes dans les grades et les groupes professionnels en forte demande, et d'atténuer de tels augmentations soudaines de la demande.

Activité de programme: Disponibilité opérationnelle de la force aérospatiale

Ce programme procure au Canada des forces aériennes plurifonctionnelles et aptes au combat. Il assurera la mise sur pied et le maintien en puissance de forces aérospatiales pertinentes, souples et aptes au combat capables d'accomplir tout l'éventail de tâches dictées par le gouvernement dans les délais prescrits.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	24 796	88 047	39 844
M	2 270 696	2 418 089	1 781 696

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	9 290	8 005	(1 285)
Civils	2 529	2 210	(319)
Total	11 819	10 215	(1 604)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Des forces aérospatiales pertinentes, souples et efficaces prêtes à mener des opérations au pays et à l'étranger suivant les directives du gouvernement du Canada.	% de disponibilité opérationnelle des unités (personnel et équipement).	Conformément au Plan de gestion de l'état de préparation	100 %	Satisfait à tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Nota : Au moment de la rédaction du budget principal des dépenses de l'AF 2010-2011, à l'automne 2009, la Défense était en transition vers une nouvelle AAP. Les améliorations apportées à la méthodologie d'attribution des dépenses estimées sous la nouvelle AAP, améliorations qui ont eu lieu après la préparation du budget principal des dépenses de l'AF 2010-2011, expliquent la plus grande partie de l'écart en matière de dépenses.

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

La Défense a continué de fournir au cours de l'AF 2010-2011 des effectifs de la Force aérienne compétents et bien entraînés pour répondre aux besoins du Canada au pays et à l'étranger. Les forces déployées en Afghanistan ont continué de fournir des services essentiels dans le théâtre d'opérations et étaient appuyées par une capacité provisoire de transport moyen à lourd, qui comprenait un nombre modeste d'hélicoptères CH-147D Chinook. Pendant la période visée par le présent rapport, le CC130J Hercules a été utilisé dans des opérations nationales de transport aérien dans le Nord, en plus d'être affecté à des opérations de déploiement en Afghanistan et en Libye.

La Force aérienne a été en mesure de répondre aux diverses exigences qu'on lui imposait au cours de la période visée par le présent rapport, mais l'instruction a continué d'être touchée par la période prolongée de cadence opérationnelle élevée. On a déterminé toute l'ampleur des lacunes en matière d'instruction et élaboré en conséquence des plans d'action pour régler les retards dans les secteurs cruciaux du perfectionnement professionnel, qui seront à mettre en œuvre en cours de l'AF 2011-2012. En ce qui concerne le soutien au personnel, la Force aérienne a réalisé d'importants progrès quant à la promotion de la bonne condition physique et d'un mode de vie sain pour ses effectifs et leurs familles. On a également mis l'accent sur le soutien aux familles en demandant à toutes les escadres des FC d'offrir un accès approprié à des soins médicaux pour les familles, à des logements et à des services de garde.

De plus amples renseignements concernant le Projet des hélicoptères maritimes, les HELTML et le Projet de la capacité de transport aérien (tactique) figurent au paragraphe de l'activité de programme *Acquisition et disposition d'équipement*, de la section II.

Leçons apprises

Les principales leçons retenues portaient sur l'importance d'un soutien logistique pleinement intégré, les marchés relatifs au maintien en puissance et l'attention nécessaire accordée à l'instruction des équipages d'aéronef. On continue de perfectionner le Programme des leçons retenues de la Force aérienne, qui a été présenté officiellement en 2009. On utilise de plus en plus ce programme dans toute la gamme des activités de la Force aérienne. Le principal objectif pendant la période visée par le présent rapport était la consignation des leçons retenues et des pratiques exemplaires provenant de l'escadre aérienne en Afghanistan dans trois domaines essentiels : le commandement et le contrôle, l'instruction et la disponibilité opérationnelle, et les capacités et l'équipement. Ces domaines touchent la Force aérienne dans son ensemble et en tant que composante d'opérations interarmées et interalliées. Des efforts supplémentaires ont également porté sur les leçons retenues de l'introduction du CC177 (afin de faciliter d'autres activités essentielles de la flotte en cette période de transition) et des activités de l'opération *Hestia*.

Activité de programme: Disponibilité opérationnelle commune et interarmées

Ce programme assure que la Défense est prête à mener des opérations interarmées, selon les directives du gouvernement, en vue de répondre aux besoins nationaux, continentaux et internationaux dans les délais prescrits. Le programme mettra sur pied et maintiendra en puissance des forces qui participeront à des activités, des opérations et des organisations auxquelles prennent part des éléments d'au moins deux services (de la Force maritime, de l'Armée de terre ou de la Force aérienne).

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	191 113	202 444	128 520
M	2 204 212	2 342 339	2 187 920

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	7 473	7 264	(209)
Civils	4 477	4 317	(160)
Total	11 950	11 581	(369)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
La Défense est prête à organiser et à déployer une combinaison de deux services ou plus dans le but de répondre aux besoins inhérents aux tâches qui lui sont assignées.	% de disponibilité opérationnelle par les unités/ éléments interarmées qui doivent atteindre un niveau élevé de disponibilité opérationnelle.	100 %, conformément aux plans de disponibilité opérationnelle des commandements respectifs	100 %	Satisfait à tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Au cours de l'AF 2010-2011, la mise en œuvre du réseau de plaques tournantes opérationnelles a permis d'accroître la portée internationale des FC en améliorant la capacité de celles-ci à projeter et à maintenir en puissance des forces dans le monde entier. La validation du concept de plaques tournantes établi en Allemagne a été très utile. En collaboration avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), la Défense a entamé des négociations diplomatiques préliminaires dans sept régions envisagées afin de conclure, avec des pays hôtes précis, des accords pour un accès pré-établi. L'accès pré-établi permettra aux FC d'activer des plaques tournantes opérationnelles dotées d'une série préétablie de services et de capacités en vue de projeter et de maintenir en puissance des forces de façon efficace et efficiente, en réponse à des événements à court préavis dans le monde entier.

La Défense appuie les objectifs stratégiques du Canada et sa capacité à jouer un rôle de chef à l'appui de la communauté internationale, au moyen d'une capacité d'intervention et d'une disponibilité opérationnelle accrues en vue de participer à des opérations d'aide humanitaire, de secours en cas de catastrophe, d'évacuation de non-combattants, de soutien de la paix et de combat. La mise sur pied de plaques tournantes opérationnelles permet au Canada de répondre plus rapidement, et ce, de façon rentable et responsable.

La Défense a mené l'exercice de validation, JOINTEX[12], étape 2, afin de démontrer les capacités techniques des FC à mener un exercice à distance dans un environnement de simulation. Le but de l'exercice était d'accroître la compétence des FC dans le cadre d'opérations interarmées, auxquelles participaient d'autres ministères et des partenaires internationaux. On maintient ainsi l'élan provenant de l'expérience acquise en Afghanistan, et au Canada durant les Jeux olympiques de 2010 de Vancouver (opération *Podium*) et des Sommets du G8 et du G20 (opération *Cadence*). Cet exercice a contribué à faire en sorte que les unités d'intervention des forces terrestres, maritimes, aériennes et spéciales, dans toute combinaison de celles-ci, continuent d'être prêtes à venir en aide, au besoin, à la population canadienne, tant au pays qu'à l'étranger, et qu'elles puissent être déployées rapidement et de façon durable, conformément aux directives de la SDCD. Cette initiative concerne précisément la capacité du Canada à diriger une opération interarmées multinationale à l'étranger.

L'Armée de terre a mis sur pied un Quartier général (QG) de la 1re Division du Canada[13] comme QG interarmées capable de participer à un déploiement en tant que QG de la composante terrestre dans un environnement interarmées, interorganisationnel, multinational et public, en cas de crise dans toute la gamme des conflits, que ce soit au pays ou à l'étranger. Le QG de la 1re Division du Canada à Kingston constitue une ressource inestimable en matière de commandement et de contrôle qui permettra aux FC d'intervenir rapidement en cas de crises émergentes et de déployer une équipe solide de commandement et d'état-major qui peut coordonner les activités militaires dans un contexte pangouvernemental dans tout théâtre d'opérations émergent. Cette initiative permettra ensuite de s'assurer que les FC sont davantage en mesure de répondre aux besoins de la population canadienne et du gouvernement du Canada, et de veiller à leurs intérêts.

Les forces spéciales doivent être prêtes à assurer les services requis par le gouvernement du Canada et la population canadienne, au moment et à l'endroit requis. Le positionnement d'une force des FC est une directive du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) à l'intention des responsables de la mise sur pied de la force des FC qui décrit les capacités requises par les utilisateurs de la force afin de mettre en œuvre les multiples axes d'intervention au pays et à l'étranger. Dans certains cas, ces axes d'intervention surviennent simultanément avec des niveaux d'effort définis et des durées possibles précises. La disponibilité opérationnelle des forces spéciales permet aux FC d'offrir au gouvernement du Canada des capacités uniques et des possibilités accrues d'atteindre les objectifs stratégiques.

Leçons apprises

La structure du réseau de plaques tournantes opérationnelles constitue un mécanisme efficace pour atténuer et réduire au minimum les perturbations des missions canadiennes en cours, réduisant ainsi les risques opérationnels.

On a affecté suffisamment de fonds et de ressources à l'élaboration de l'initiative du QG de la 1re Division du Canada. Une équipe de projet interarmées devrait être mise en place au début de ces initiatives afin de superviser et d'orienter l'élaboration de projets et de s'assurer que les ressources et le financement interarmées sont utilisés efficacement.

Résultat stratégique :
Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées

La Défense joue trois rôles pour le bénéfice des Canadiens : assurer la défense du Canada, assurer la défense de l'Amérique du Nord et contribuer à la paix, la stabilité et la sécurité sur la scène internationale. Ce résultat stratégique décrit ces rôles assumés par la Défense par rapport aux visées énoncées dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD).

Activité de programme: Connaissance de la situation

Le gouvernement du Canada et la Défense ont besoin d'une image de sécurité exacte et opportune, ainsi que d'une connaissance exhaustive de la situation et de la menace qui pèse sur le Canada et à l'étranger. Ce programme procure à la Défense des services de renseignement crédibles, fiables et constants à l'appui des prises de décisions et des opérations militaires, ainsi que du soutien aux autres ministères pour la défense et la sécurité du Canada.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	136 164	154 348	192 657
M	665 323	695 470	775 516
M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)			

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	1 345	1 584	239
Civils	2 209	463	(1 746)
Total	3 554	2 047	(1 507)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
La promotion des intérêts du Canada est assurée grâce à des avantages sur le plan technique et de l'information, en particulier dans le domaine de la sécurité.	% de temps 24/7 pendant lequel le réseau protégé permanent est disponible en dehors des périodes de maintenance (disponibilité du réseau).	100 %	99,9 %	Satisfait à presque tous
Amélioration de la connaissance de la situation en matière de défense, de sécurité et d'affaires internationales.	% de rapports lus par opposition au nombre total de rapports produits.	90 %	108,9 %	Attente dépassée

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Parmi les projets conçus pour fournir une information complète liée au renseignement, on compte le projet Polar Epsilon, qui a procuré à la Défense la capacité d'acquérir et d'exploiter l'imagerie satellite de Radarsat-2 et d'autres outils de surveillance dans l'Arctique grâce auxquels nous avons une meilleure connaissance de la situation maritime. Les travaux actuels avec Radarsat-2 ont dépassé les attentes et ont fourni à la Défense une capacité de surveillance de l'Arctique à partir de l'espace. Cette technologie a permis d'obtenir de précieuses images de nos terres et de nos mers dans l'Arctique, renforçant ainsi notre capacité à protéger notre souveraineté. Le projet a également permis d'accroître la sécurité des populations canadiennes vivant dans l'Arctique grâce à de meilleures prévisions météorologiques et à des interventions d'urgence. Par ailleurs, le Conseil du Trésor a approuvé la phase de mise en œuvre du projet des Centres d'opérations de sécurité maritime, ce qui augmentera encore notre connaissance de la situation maritime.

Le projet Northern Watch est un autre projet nous permettant d'avoir une meilleure connaissance de la situation. Il consiste à placer des capteurs et des dispositifs dans l'Arctique qui, un jour, pourraient nous permettre d'assurer une surveillance 24 heures par jour de tout déplacement effectué sur, par-dessus ou sous le territoire de l'Arctique canadien. L'évaluation et la préparation du site (sans essais) ont été menées en 2010 en vue de permettre le déploiement futur des capteurs. On prévoit la tenue de démonstrations complètes relativement à ce projet à l'été de 2014. Le respect du calendrier de projet demeure un défi, et on s'attend à obtenir une approbation plus tard en 2011. Les conditions météorologiques constituent également un défi pour le soutien et l'échéancier.

De plus, en collaboration avec Ressources naturelles Canada (RNCan) et le ministère des Pêches et Océans (MPO), la Défense a réussi à lancer un véhicule sous-marin autonome afin de recueillir des données essentielles relativement au plancher océanique sous la couche de glace de l'Arctique. Ces données seront combinés avec des données provenant d'autres sources afin de constituer le fondement scientifique de la présentation du Canada relativement à la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer en 2013, qui visera à définir les limites extérieures de son plateau continental étendu dans l'Artique. Ces efforts améliorent notre sécurité grâce à une meilleure connaissance des activités qui se déroulent dans l'Arctique.

Le Réseau spatial de renseignement sur l'océan est un projet de recherche et de développement opérationnel de cinq ans qui étudie les obstacles liés à la mise en place de certaines applications océanographiques des capteurs d'observation terrestre. Ce projet procure au gouvernement la capacité d'intégrer l'imagerie satellite à d'autres formes de données afin de fournir à la Marine de nouveaux produits météorologiques. La Défense est également à déterminer la meilleure façon de faire l'acquisition d'images par satellite commercial afin d'utiliser rapidement les capacités d'imagerie spatiale.

L'amélioration du renseignement géospatial et des capacités sur le plan météorologique a permis d'accroître la disponibilité opérationnelle des FC, tant au pays qu'à l'étranger. On y est parvenu grâce à des partenariats en échangeant des renseignements par imagerie et en partageant la tâche de travail pour l'analyse et la production de données géospatiales. Parmi les exemples d'échanges d'informations réussies, on note ceux s'étant déroulés dans le cadre des opérations Podium, Hestia et Athena. L'amélioration de l'instruction individuelle et collective en matière de capacité a augmenté la base de mise sur pied de la force sur laquelle compter, et assuré l'utilisation de techniques de pointe. Enfin, en effectuant une gestion efficace du cycle de vie de l'équipement affecté et en réalisant des projets qui offrent, ou offriront, de nouvelles capacités, on a réussi à améliorer de façon quotidienne la connaissance de la situation des FC.

L'instruction, la participation à des exercices bilatéraux et l'expansion de certaines capacités d'intelligence géomatique ont permis d'améliorer notre capacité de collecte et d'exploitation de données sensibles. La promotion et l'établissement d'ententes avec des partenaires ont permis à la Défense d'accéder à des données importantes et d'en produire, à une fraction du coût total réel. Les exercices interarmées et combinés ont également augmenté le nombre de solutions qui s'offrent à la Défense. L'utilisation de ces nouvelles capacités a permis d'améliorer davantage la disponibilité opérationnelle des FC en vue de planifier et de mener des opérations, notamment l'intervention en cas de catastrophe.

La Défense a également collaboré de près avec le Centre de la sécurité des télécommunications Canada afin de mieux affecter les ressources communes aux tâches prioritaires. La communication et la collaboration constantes ont permis d'obtenir une meilleure connaissance de la situation et de prendre des décisions de manière plus éclairée et plus rapide, au Canada et à l'étranger. Elles ont permis un signalement plus rapide des indications et des avertissements, ce qui, en retour, a contribué à sauver des vies parmi les forces déployées en Afghanistan. Cette coopération accrue permet également d'avoir une meilleure connaissance de la situation en vue de soutenir les efforts du Canada dans le cadre de la mission de l'OTAN en Libye.

Leçons apprises

L'amélioration de la collecte et de l'analyse de données géospatiales et météorologiques accroît la connaissance de la situation. Elle permet d'améliorer la planification et de contribuer à un délai d'intervention plus court et à une plus grande efficacité, qui se traduisent par des économies de coûts pour les opérations des FC. On tente de mettre rapidement au point de nouvelles méthodes pour cartographier le monde et la société ainsi que de nouvelles utilisations de l'information provenant de diverses sources.

La population canadienne a bénéficié de l'augmentation de sa collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux dans le cadre de programmes liés à la géospatiale et à la météorologie. L'un des principaux problèmes auxquel nous faisons toujours face demeure le manque d'instruments de politique précis pour orienter l'échange de renseignements et la fusion de données. L'utilisation de nouvelles technologies dans des contextes opérationnels améliore de beaucoup la mise en oeuvre de solutions techniques et scientifiques visant à résoudre les problèmes liés à la connaissance de la situation.

Activité de programme: Paix, stabilité et sécurité au Canada

Dans le cadre de ce programme, les Forces canadiennes mènent des opérations en vue d'assurer la sécurité des Canadiens et la défense du Canada. Au nombre de ces opérations, citons entre autres la protection de la souveraineté du Canada, l'intervention en cas de catastrophe ou de crise humanitaire au pays, le soutien lié aux besoins en matière de sécurité nationale, ainsi que la recherche et le sauvetage.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	5 957	6 431	1 908
M	383 055	408 705	318 492

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	1 239	745	(494)
Civils	107	106	(1)
Total	1 346	851	(495)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Répondant aux attentes du public et de tous les paliers du gouvernement, les Forces canadiennes prendront l'initiative en réponse à des événements liés à la défense et offriront du soutien en réponse à des événements liés à la sécurité et à la protection, à la demande du gouvernement du Canada.	% de l'intention du commandant qui a été réalisé grâce à une bonne planification et exécution des opérations de protection, de sécurité, de défense et de soutien.	100 % de l'intention du commandant réalisé	90 %	Satisfait à presque tous
	% d'effets obtenus grâce à la planification et l'exécution des opérations de protection, de sécurité, de défense et de soutien.	100 % des effets souhaités sont obtenus	90 %	Satisfait à presque tous
	% des tâches essentielles assignées sont exécutées grâce à la planification et l'exécution des opérations de protection, de sécurité, de défense et de soutien.	100 % des tâches assignées sont exécutées	90 %	Satisfait à presque tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Un soutien militaire continu unique et inestimable est offert à la population canadienne, qu'il s'agisse d'opérations de recherche et de sauvetage permettant de sauver des vies ou de déclenchement préventif des avalanches à l'aide d'artillerie militaire dans le col Rogers des montagnes Rocheuses.

La Défense a continué d'assurer le leadership et d'offrir son soutien à de nombreux autres ministères et autorités provinciales et municipales dans le cadre de diverses opérations nationales et d'événements de sécurité spéciaux et importants, tels que les Sommets du G8 et du G20, les opérations de protection du territoire et les exercices dans le Nord canadien. Elle a également continué d'offrir son soutien aux autorités civiles dans le cadre de nombreuses situations d'urgence nationales, de la surveillance des pêches et d'opérations de lutte contre la drogue. La capacité des FC à assurer la sécurité de la population canadienne, auquel elle s'attend de recevoir et à collaborer efficacement avec un grand nombre de partenaires a manifestement contribué à améliorer et à renforcer la capacité du gouvernement à soutenir les Canadiens.

La Défense continue à étendre ses relations de travail et de collaboration avec ses partenaires pangouvernementaux au-delà de ses engagements permanents avec les autres ministères, tels que le Comité de gestion des urgences des sous-ministres adjoints[14] (Comité des SMA sur la GU) de niveau stratégique.

La participation sur mesure des FC aux Sommets du G8 et du G20 ainsi que le soutien imprévu qu'elles ont apporté à l'Agence des services frontaliers du Canada dans le cadre du contrôle de l'immigration illégale sur la côte Ouest, ce qui a permis aux principales agences de sécurité de s'acquitter de leur mandat, témoignent du succès qu'a connu la Défense en collaborant étroitement avec ses partenaires pangouvernementaux.

Les forces spéciales ont pour mandat de soutenir les autres ministères nommés dans le cadre de la résolution d'un incident terroriste ou d'une intervention d'urgence en cas de crise chimique, biologique,

radiologique et nucléaire (CBRN). La Défense continue d'assurer une étroite collaboration avec les organismes partenaires au sein de l'ensemble du gouvernement en vue d'obtenir les effets souhaités.

Ces relations ont permis d'améliorer les plans de contingence pangouvernementaux aux fins d'utilisation en cas de situations d'urgence, ce qui inclut les catastrophes naturelles, telles que les inondations majeures, les incendies de forêt catastrophiques et les conditions météorologiques extrêmes. Elles ont également permis d'améliorer la capacité du gouvernement à gérer de telles situations.

Les Rangers canadiens sont de véritables experts de l'Arctique. Ils exercent la souveraineté nationale dans le Nord et sont toujours prêts à intervenir en cas de situations d'urgence et d'incidents de toute sorte qui pourraient survenir dans cette région. En outre, les FC peuvent tirer profit de leurs connaissances et de leur expertise lorsqu'elles s'entraînent ou participent à des opérations dans l'Arctique. L'Armée de terre a mis sur pied un programme de recrutement grâce auquel elle compte atteindre 5 000 membres et 178 patrouilles d'ici la fin de l'année financière. En février 2011, on comptait 4 527 Rangers canadiens répartis au sein de 170 patrouilles. Le programme a bien évolué pendant la période visée par le rapport, et on s'attend à ce que les objectifs de recrutement soient atteints.

Plusieurs exercices conjoints ont été menés dans le vaste Nord canadien, par exemple : opérations Nunalivut[15], Nunakput[16] et Nanook[17]. Les trois services des FC, y compris les navires militaires, les unités de la Force régulière et de la Force de réserve de l'Armée de terre, la Force aérienne ainsi que les Rangers canadiens, ont pris part à ces opérations, lesquelles ont d'ailleurs grandement contribué à l'exercice de la souveraineté dans cette partie de plus en plus stratégique du Canada. Les FC ont démontré leur capacité à collaborer étroitement avec les autres ministères et à assurer une surveillance et un contrôle opérationnel au sein de nombreuses régions éloignées. Elles ont également renforcé la présence du gouvernement au sein de plusieurs collectivités éloignées et isolées du Canada.

Des ingénieurs du 4e Régiment d'appui du génie de Gagetown, au Nouveau-Brunswick, et du 56e Escadron du génie de St. John's, à Terre-Neuve, installent un longeron dans le cadre de la construction d'un pont ACROW dans la petite collectivité de Trouty, après la destruction du pont principal par l'ouragan Igor.

Photo : Caporal-chef Angela Abbey, Caméra de combat des Forces canadiennes

Au cours de l'AF 2010-2011, la Défense a encore une fois joué un rôle clé au sein du Groupe de travail sur la sécurité dans l'Arctique. Le Groupe de travail sur la sécurité dans l'Arctique est un forum semestriel coprésidé par le bureau régional de Sécurité publique Canada dans l'Arctique et la Force opérationnelle interarmées (Nord) qui permet d'améliorer la sécurité dans le Nord canadien en favorisant l'échange de renseignements et la collaboration entre ministères et organismes fédéraux et territoriaux, organisations autochtones, organisations non gouvernementales et autres intervenants travaillant dans la région.

La Défense nationale a travaillé en étroite collaboration avec Sécurité publique Canada en vue d'aider les participants au Groupe de travail sur la sécurité dans l'Arctique à acquérir une connaissance et une compréhension communes des problèmes liés aux infrastructures essentielles dans le Nord canadien. Cette collaboration a permis de faciliter le dialogue de coopération de façon à ce que le programme général de la sécurité dans l'Arctique reflète l'importance de la résilience des infrastructures essentielles. La Défense nationale a également permis de faciliter l'examen des possibilités et des défis liés à la mise en œuvre de la Stratégie pour le Nord du Canada au sein de la collectivité, et ce, tant sur le plan national qu'international. Elle a également permis de faciliter

l'étude des leçons retenues des récents incidents liés à la sécurité maritime en vue d'aider les organismes partenaires à élaborer de nouvelles pratiques d'intervention d'urgence dans le Nord canadien ainsi qu'à améliorer les pratiques actuelles.

Le Programme national de recherche et de sauvetage (SAR) est bien établi et mis en pratique. Il se révèle être efficient et efficace pour tous les organismes qui y participent. Même si les délais de lancement prescrits pour les ressources SAR des FC ne sont pas toujours respectés en raison de facteurs externes, tels que les conditions météorologiques, les FC ont tout de même réussi à atteindre les zones opérationnelles désignées et à accomplir leurs opérations de SAR avec succès. Les FC ont pris part à plus de 1 500 missions de SAR au cours de la période visée par le rapport.

Leçons apprises

Les solutions interministérielles liées à la résolution de problèmes sont efficaces et permettent de créer des synergies. L'approche pangouvernementale est essentielle lorsque l'on considère les problèmes observés dans le Nord canadien.

D'importantes activités de planification de soutien logistique sont nécessaires en vue d'appuyer les expérimentations et les opérations qui ont cours dans un environnement nordique. La planification des mesures d'urgence est nécessaire en raison des conditions météorologiques imprévisibles.

La planification se poursuit au-delà de la période visée par le rapport pour les futures opérations dans le Nord canadien. L'opération *Nanook* étant l'activité pangouvernementale la plus visible des FC, elle demeure le principal effort de planification. Cette opération majeure de protection du territoire reflète l'importance accrue qu'accorde le gouvernement au Nord canadien.

Des techniciens en recherche et sauvetage du 103e Escadron de recherche et sauvetage de la 9e Escadre Gander, à Terre-Neuve, sont hissés du Navire de la Garde côtière canadienne Henry Larsen au cours d'un exercice de recherche et de sauvetage qui s'est tenu en novembre 2010 à St. John's, à Terre-Neuve.

Photo : Colonel honoraire Fred Moffitt, 103e Escadron de recherche et sauvetage, 9e Escadre Gander, T.-N.-L.

Activité de programme: Paix, stabilité et sécurité du continent

Dans le cadre de ce programme, les FC mènent des opérations, de façon indépendant et conjointement avec des alliés, en vue d'assurer la défense de l'Amérique du Nord et de ses voies d'approche. Les activités menées dans le cadre du programme englobent des opérations continentales menées selon les prescriptions de la politique du gouvernement du Canada.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	5,352	5,352	966
M	201,963	199,047	190,987

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	536	604	68
Civils	47	43	(4)
Total	583	647	64

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Répondre aux attentes des gouvernements et du public, c'est-à-dire que les forces armées de chaque État fournissent, sur demande, un soutien multinational (deux États ou plus) pour la défense, la sécurité et la protection.	% de l'intention du commandant réalisé (bonne planification et exécution des opérations sur le continent [courantes et urgentes]).	100 % de l'intention du commandant est réalisé.	90 %	Satisfait à presque tous
	% d'effets obtenus grâce à la bonne planification et l'exécution des opérations sur le continent (courantes et urgentes).	100 % des effets souhaités sont obtenus.	90 %	Satisfait à presque tous
	% des tâches essentielles assignées sont exécutées grâce à la bonne planification et l'exécution des opérations sur le continent (courantes et urgentes).	100 % des tâches assignées sont exécutées.	90 %	Satisfait à presque tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

La Défense a continué de promouvoir les relations de défense bilatérales dans un certain nombre de secteurs en vue d'assurer une plus grande harmonisation des activités de défense américaines et canadiennes, ce qui permettra d'améliorer le cadre de sécurité pour le continent. Ces activités comprennent notamment la planification, les exercices et les opérations d'intervention rapide en vertu de l'*Accord du Commandement de la Défense aérospatiale de l'Amérique du Nord*, de même que l'exercice bilatéral Frontier Sentinel[18]. Toutes ces activités visent à mettre en pratique les plans d'intervention en cas de menace maritime en Amérique du Nord. Cette coopération continentale contribue à renforcer la sécurité nationale du Canada, et nous permet de collaborer avec notre allié le plus important en vue d'atteindre nos objectifs communs en matière de sécurité.

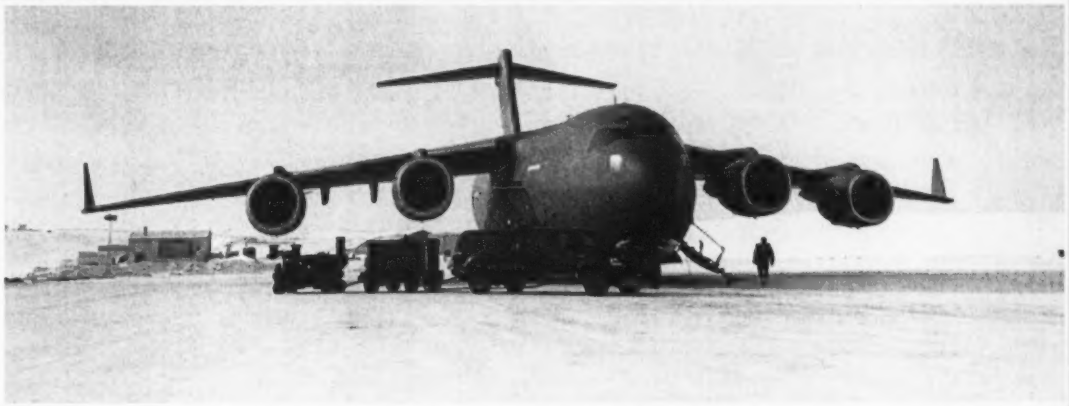
Au niveau politique, les hauts dirigeants de la Défense ont continué d'assurer une étroite collaboration avec leurs homologues américains, principalement grâce au forum de la Commission permanente mixte de défense[19] (CPMD), dans le cadre duquel ils ont discuté cette année, des principaux défis bilatéraux de défense, tels que la connaissance du domaine, les évaluations de la menace et des risques, l'échange d'information et de renseignements, la protection des infrastructures essentielles, la cybersécurité et l'interopérabilité. La CPMD est également en voie de devenir un forum fort utile pour discuter de la nouvelle approche en matière de défense et de sécurité fondée sur l'établissement d'un périmètre de sécurité. Les commandants de Commandement Canada, du US Northern Command ainsi que de Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) ont cosigné la première Stratégie des trois commandements[20], après avoir passé des années à étudier ensemble les nouveaux défis liés à la défense continentale et à la sécurité.

Les FC ont continué d'agir à titre de principal partenaire de la Force opérationnelle interorganisationnelle Sud (FOIS) des É.-U dans le cadre des efforts continus internationaux visant à enrayer les activités des organisations criminelles internationales, en particulier dans le domaine de l'importation de drogues illicites en Amérique du Nord et ailleurs. Par exemple, l'opération *Caribbe*, qui représente la contribution du Canada à un effort international dirigé par les États-Unis et visant à prohiber le trafic de stupéfiants dans les eaux du bassin des Caraïbes et du Pacifique Est, illustre bien ce partenariat. La participation des FC, qui comprend des navires militaires et des aéronefs de surveillance de la Force aérienne, a fourni d'importantes capacités à la FOI(S). Elle a également contribué à assurer la sécurité continentale et nationale en perturbant le flux de drogues illicites vers les collectivités canadiennes.

Outre ses engagements bilatéraux avec les États-Unis, la Défense a également travaillé à améliorer ses relations avec les forces militaires du Mexique dans le cadre de la décision du gouvernement du Canada d'accorder une importance accrue à l'hémisphère occidental. Les efforts se poursuivent en vue d'organiser la première réunion trilatérale des ministres de la Défense de l'Amérique du Nord à laquelle participeront le Mexique, les États-Unis et le Canada. Cette coopération continentale contribue à renforcer la sécurité nationale du Canada, et nous permet de collaborer avec notre allié le plus important en vue d'atteindre nos objectifs communs en matière de sécurité.

Leçons apprises

On a ainsi pu témoigner de la capacité des FC à collaborer avec les États-Unis et avec d'autres pays, y compris de nombreux organismes de sécurité et d'organismes d'application de la loi, en réponse à une multitude de menaces et en vue d'atteindre nos objectifs communs en matière de sécurité.



Un CC177 Globemaster des Forces canadiennes se trouvant sur l'aire de trafic de la Station des Forces canadiennes Alert au cours de l'opération Nunalivut 10.

Photo : Caporal Shilo Adamson, Caméra de combat des Forces canadiennes

Activité de programme: Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale

Ce programme contribue à la paix et à la sécurité sur la scène internationale par le biais d'opérations des FC menées à l'échelle mondiale, dans tout le spectre des opérations depuis l'aide humanitaire jusqu'au combat, de concert avec des partenaires nationaux et internationaux en vue d'obtenir des effets opportuns et décisifs en appui aux intérêts nationaux du Canada.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	553 429	541 121	225 196
M	2 360 997	2 753 496	2 312 846

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)				
		Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	Force régulière	6 340	6 246	(94)
	Rés. classe C	1 600	967	(633)
Civils		500	626	126
Total		8 440	7 839	(601)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Répondre aux attentes des gouvernements et du public, c'est-à-dire fournir sur demande du soutien lié à la défense, à la sécurité et à la protection sur la scène internationale.	% de l'intention du commandant réalisé bonne planification et exécution des opérations internationales (courantes et urgentes).	100 % de l'intention du commandant est réalisé.	100 %	Satisfait à tous
	% d'effets obtenus grâce à la bonne planification et l'exécution des opérations internationales (courantes et urgentes).	100 % des effets souhaités sont obtenus.	100 %	Satisfait à tous
	% des tâches essentielles assignées exécutées grâce à la bonne planification et l'exécution des opérations internationales (courantes et urgentes).	100 % des tâches assignées sont exécutées.	100 %	Satisfait à tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Le plan des opérations visant à mettre un terme à la mission de combat en Afghanistan (opération *Athena*) a été achevé. La mission de formation de l'OTAN en Afghanistan (NTM-A) [opération *Attention*] qui a récemment été confiée au gouvernement fut un aspect clé de la planification des activités au cours de la période visée par le rapport. L'activation dans le théâtre pour l'opération *Attention* a été mise en œuvre, en s'assurant de réutiliser l'équipement employé dans le cadre de l'opération *Athena*, afin de réduire au minimum l'acquisition et le remplacement d'équipement du Canada. Notre longue présence en Afghanistan, dans un environnement à faible risque, contribuera de façon considérable au bien-être du peuple afghan, et les Canadiens ont de quoi en être fiers. Les Canadiens peuvent avoir la certitude que notre participation continue au sein de l'OTAN est respectée à l'échelle mondiale et qu'elle nous permet de veiller à ce que nos besoins en matière de sécurité soient satisfaits.

En Afghanistan, l'AF 2010-2011 témoigne des efforts soutenus déployés par le gouvernement du Canada pour assurer la transition de la mission en 2011, et ce, sans nuire aux opérations de coalition ou aux résultats des mesures anti-insurrectionnelles. Comme le renforcement du Commandement régional Sud (CR [Sud]) par les États-Unis a été porté à sa pleine puissance au cours de l'été 2010, le Canada a pu concentrer ses forces dans la province de Kandahar; une province très importante malgré sa petite taille. La densité accrue de troupes ainsi que l'étroite collaboration entre les forces américaines et canadiennes ont entraîné des résultats mesurables en matière de sécurité, et ont permis de renforcer la gouvernance et le développement afin d'aller de l'avant dans les districts de Panjwai et de Dand. Les négociations continues au niveau du CR (Sud), du commandement interarmées de la Force internationale d'assistance à la sécurité, de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) et du Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe (SHAPE), facilitées par le personnel des FC intégré, ont créé des conditions

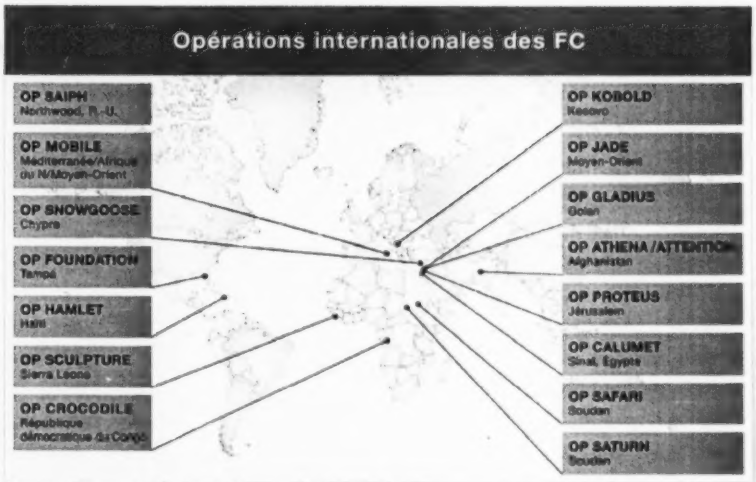
permettant d'assurer une transition en douceur. Une Force opérationnelle de transition de la mission a été mise sur pied puis elle a été entraînée en vue de procéder à la clôture de la mission à Kandahar au cours du printemps et de l'été 2011.

Il faut établir les lignes de communication stratégiques en appui à la reconstitution et à l'harmonisation de l'effort des FC après l'opération *Athena*, assurer la supervision technique conformément à la directive d'élimination du matériel et des infrastructures et réaliser une analyse coûts-avantages quant à l'élimination de tous les biens avant de procéder au redéploiement ou à l'élimination. Toutes ces mesures sont permises et doivent être le plus économiques possible, tout en permettant d'assurer une disponibilité future optimale. Cette activité permettra d'améliorer la visibilité générale des biens et de déterminer à l'avance les priorités quant aux opérations de retrait. Effectuer la transition d'une mission de combat vers une mission de formation en Afghanistan de la manière la plus efficace, la plus avantageuse et la plus rentable possible permet d'économiser de précieuses ressources et de préserver la future puissance de combat du Canada.

En plus de confier la zone de responsabilité canadienne en Afghanistan aux forces de relève, les Forces canadiennes ont acquis de l'expérience dans la réalisation de missions à grand déploiement et ont démontré qu'elles pouvaient s'intégrer harmonieusement au sein d'une force de coalition et ainsi collaborer avec leurs principaux alliés. L'Afghanistan héritera d'un état grandement amélioré et plus stable, duquel la population canadienne a de quoi être fière.

Au cours de l'AF 2010-2011, le Canada a commencé à participer à l'opération Mobile, une opération à court préavis dirigé par l'OTAN. Cette opération a commencé par l'évacuation assistée des personnes canadiennes admissibles (PCA) de la Lybie. Elle s'est ensuite transformée en un effort international pour renforcer les résolutions 1970[21] et 1973[22] adoptées par le Conseil de sécurité des Nations Unies qui régissent la protection des civilis lybiens par l'établissement d'une zone d'exclusion aérienne et d'un embargo sur les armes. Des ressources de la Force aérienne et de la Force maritime ainsi que de nombreux membres du personnel continue d'appuyer cette opération dirigée par l'OTAN. Dans le cadre de l'opération *Mobile*, notre appui à l'OTAN définit un engagement à l'égard de la paix, de la stabilité et de la sécurité à l'échelle internationale.

La Défense a contribué à de nombreuses missions dirigées par l'ONU et l'OTAN, non seulement en Afghanistan et en Libye, mais également au Soudan et au Kosovo. La Défense a aussi continué à affecter des membres du personnel au Quartier général de l'OTAN et dans le cadre des initiatives continues en matière de défense collective de l'OTAN. La Défense a également participé à une vaste gamme d'activités liées au contrôle, à la surveillance ainsi qu'à d'autres missions de vérification des armes pour le compte de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), en partenariat avec ses alliées et les autres pays partenaires. Au cours de la période visée par le rapport, la Défense est demeurée pleinement engagée dans la mise en œuvre opérationnelle du contrôle et de la vérification des armes ainsi que dans d'autres activités liées à la



Source : Groupe de l'État-major interarmées stratégiques

prolifération de traités de sécurité, d'accords et de mécanismes connexes, ce qui lui a permis d'atteindre ses buts et ses objectifs en matière de sécurité nationale.

Le Canada a continué d'appuyer les petites missions internationales continues en obtenant d'excellents résultats à cet égard. Le pays a également collaboré avec l'ONU, les États-Unis, le Royaume-Uni (RU) et l'OTAN dans le cadre de diverses opérations de maintien de la paix, de renforcement et de contre-terrorisme. D'autres exemples de contribution des FC à des opérations internationales sont disponibles à http://www.cefcom-comfec.forces.gc.ca/pa-ap/ops/index-fra.asp.

Les contraintes financières actuelles et les pressions croissantes liées à la dynamique de la sécurité internationale posent de nouveaux défis quant à l'atteinte des résultats stratégiques escomptés. On surmonte ces défis en utilisant une approche flexible quant à la mise en œuvre opérationnelle et en maintenant un dialogue ouvert avec les principaux intervenants dans le but de maximiser les résultats stratégiques à l'aide des ressources disponibles. Afin de s'assurer que tous les instruments et les opérations sont engagés à supporter les objectifs et intérêts de politique étrangère canadiens, la Défense a développé une Stratégie d'engagement mondial qui fournie un cadre permettant d'établir les priorités et de maximiser la diplomatie de défense canadienne à travers le monde.

La Défense a continué d'appuyer la stratégie pour les Amériques[23] du gouvernement en renforçant ses partenariats de défense avec les pays principaux de l'hémisphère. On a tenu des entretiens politico-militaires avec le Mexique et le Brésil. Des entretiens de nature militaire entre états-majors ont été tenus avec le Mexique et le Brésil, et la planification pour tenir de tels entretiens avec le Chili et la Colombie est en cours. Les hauts dirigeants de la Défense ont visité de nombreux pays d'Amérique en appui à l'engagement de défense bilatérale et multilatérale du Canada. Des navires canadiens ont effectué des visites de port au Chili, en République dominicaine, en Équateur, au Guatemala, au Mexique et au Pérou. Sur le plan opérationnel, la Défense continue d'appuyer les missions de l'ONU en Haïti, en y affectant des membres du personnel, y compris le chef d'état-major, en vue de pourvoir à des postes clés. La Défense appuie également les États-Unis dans la mise sur pied d'activités de renforcement des capacités s'inscrivant dans le cadre de l'Initiative de sécurité contre la prolifération[24] (ISP), ce qui contribuera à renforcer les capacités d'interdiction des pays d'Amérique adoptant l'ISP. En collaboration avec nos partenaires de l'hémisphère, la Défense a participé à un certain nombre d'exercices militaires dans la région, tels que les exercices *Panamax* et *Fa Humanitarias*. Les opérations de la Défense appuient les priorités du gouvernement, notamment en matière de construction de nation en apportant son aide à certains États grâce, entre autres, à la prestation de conseils spécialisés de nature militaire, à la formation et à l'aide qui leur est apportée.

Dans le cadre du Programme de l'instruction et de la coopération militaires (PICM), la Défense a continué ses efforts dans la mise en œuvre de trois programmes de renforcement des capacités régionaux en Jamaïque. Ces programmes comprennent l'École d'aviation militaire de la Jamaïque, le Centre d'instruction de lutte au terrorisme ainsi que le Centre d'instruction militaire maritime des Caraïbes. Ces trois programmes sont axés sur l'amélioration de la sécurité à l'échelle régionale et l'interopérabilité avec les forces canadiennes et américaines appuyant les opérations humanitaires et les opérations de sécurité qui ont cours en Amérique. La Défense a également parrainé l'équipe d'arraisonnement et les membres du personnel, et a financé des cours de formation et de perfectionnement professionnel pour les candidats des états membres du PICM au sein de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. L'engagement de la Défense dans les Amériques renforce la sécurité du Canada et de la population canadienne. Il permet également au Canada de promouvoir ses valeurs et ses intérêts à l'étranger.

Afin d'assurer la réussite de la Conférence des ministres de la Défense des Amériques (CDMA) de 2010, qui s'est tenue en novembre en Bolivie, le Canada a offert différents types de soutien de renforcement des capacités. La Défense a mis à la disposition du secrétariat de la haute direction de la CDMA les services de l'ancien conseiller principal du secrétariat temporaire de la CDMA de 2010. Elle a également

partagé les leçons retenues de la CDMA de 2008 qui s'est tenue à Banff. La Défense a également fourni un soutien important en matière de site Web, notamment par la publication des documents institutionnels de la CDMA en anglais, en espagnol, en français et en portugais. Elle a également fourni un Airbus des Forces canadiennes pour assurer le transport des délégués étrangers d'une conférence à l'autre. La conférence a permis au Canada de renforcer ses liens avec ses principaux partenaires de l'hémisphère et de discuter des enjeux importants contribuant à renforcer la confiance et la sécurité dans l'hémisphère.

Leçons apprises

Les leçons retenues sont saisies de façon continue. De nombreuses leçons ministérielles ont été retenues, tant durant l'exécution de l'opération *Athena* que durant le processus de planification à très grande échelle lié à la transition de la mission. De même, on continue de retenir des leçons importantes en aidant les Canadiens à quitter les zones de crise et en déployant à court préavis du personnel ou de l'équipement des FC en vue d'appuyer nos principaux alliés.

Le succès continu des opérations de vérification témoigne de la pertinence de cette capacité rentable ayant une très grande incidence, capacité qui contribue d'ailleurs directement à l'atteinte des objectifs en matière de défense et de sécurité nationale du Canada.

Il est nécessaire d'accroître la coopération et la coordination entre le Canada et ses partenaires de l'hémisphère, ainsi qu'entre les intervenants du gouvernement canadien, afin de veiller à ce que notre engagement atteigne un effet stratégique maximal.

Résultat stratégique :
Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne

Ce résultat explique que la prestation de soins et de soutien au personnel de la Défense constitue un des principaux moyens d'accroître la disponibilité opérationnelle et la déployabilité. Il décrit également les activités par lesquelles la Défense contribue à la société canadienne, et ce, de diverses manières outre le rôle traditionnel des forces armées, y compris la contribution à l'identité canadienne et à la protection de l'environnement.

Activité de programme: Soutien du personnel de l'Équipe de la Défense

Ce programme fournira un large éventail de services de soutien, y compris l'aide à l'éducation, des logements et les services qui s'y rattachent, ainsi que des avantages aux militaires et à leurs familles. Il offrira également du soutien d'apprentissage aux employés civils de la Défense nationale. Ce programme est nécessaire, car la prestation d'un soutien juste et équitable constitue un élément clé du contrat social entre le pays et ses militaires. Ce contrat est essentiel à l'amélioration de l'état de préparation et de la déployabilité du personnel et à l'établissement des Forces canadiennes à titre d'employeur de choix et d'organisation apprenante.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	15 580	15 580	28 327
M	643 219	672 726	906 016

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	1 736	2 298	562
Civils	720	1 034	314
Total	2 456	3 332	876

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Amélioration de la disponibilité opérationnelle et de la déployabilité du personnel grâce à la prestation d'un soutien complet aux militaires et à leurs familles.	% des répondants membres de la Force régulière se disant satisfaits du mode de vie (MdV) militaire et de leur qualité de vie (QdV) dans les Forces canadiennes.	De 70 à 100 %	MdV – 83 % QdV – 84,3 %	Satisfait à presque tous
	% des répondants membres de la Force régulière disant avoir la capacité et à la volonté de participer à un déploiement.	De 70 à 100 %	79,6 %	Satisfait dans une certaine mesure
	% des conjoints des membres de la Force régulière indiquant qu'ils appuient la carrière de leur conjoint.	De 70 à 100 %	94,3 %	Satisfait à presque tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Nota : L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est principalement attribuable à une sous-estimation des dépenses prévues. Depuis la détermination de ce chiffre, dans le cadre du processus d'examen stratégique, la méthodologie d'attribution de la solde des militaires à l'AAP a été améliorée, ce qui a augmenté les dépenses prévues d'environ 200 millions $ (avec une augmentation correspondante du nombre de militaires). L'écart s'explique également par les décisions en matière de ressources ayant découlé du processus de planification des activités, où l'augmentation du coût de prestation des soins de santé aux blessés a occasionné une augmentation du total des dépenses prévues.

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Les FC poursuivent leur engagement de fournir de meilleurs services de soutien à tous les militaires qui ont été blessés où libérés pour des raisons médicales, ou encore qui sont tombés malades en service, et également de soutenir leurs familles. La prestation de services de soutien aux blessés plus accessibles et mieux coordonnés offerts aux militaires et à leur famille continue d'être principalement assurée par l'intermédiaire de l'Unité interarmées de soutien au personnel (UISP). En collaboration avec Statistique Canada (StatCan), la Défense a réalisé une étude portant sur le revenu d'emploi des conjoints. Cette étude analysait les répercussions économiques de la vie militaire sur l'emploi des conjoints. Cette étude visait à comprendre les préoccupations à l'égard des répercussions qu'ont certains aspects de la vie militaire, tels que les affectations et les déploiements, sur les possibilités d'emploi offertes aux conjoints de militaires. Les sondages menés auprès des conjoints de militaires ont permis de fournir des renseignements sur les répercussions qu'ont les exigences de la vie militaire sur les familles de militaires, telles que l'éducation des enfants, la perte de l'accès à un médecin de famille, le soutien offert aux

familles quant au déploiement et à la santé mentale ainsi qu'un besoin accru pour l'accès à une garderie. Des options peu coûteuses visant à relever ces défis, comme améliorer l'accès aux services de soutien aux blessés offerts aux militaires et à leur famille et mieux coordonner ceux-ci, ont été approuvées aux fins de mise en œuvre. De nombreux projets seront également lancés au cours de l'année 2011. De plus amples renseignements concernant les améliorations apportées au Programme de services aux familles des militaires figurent dans le document Direction des services aux familles des militaires - Bilan de l'année 2010[25].

Les FC ont continué d'étudier les améliorations qui pourraient être apportées aux méthodes de tenue à jour des dossiers médicaux électroniques, et le Système d'information sur la santé des Forces canadiennes sera bel et bien mis en œuvre en juin 2012. Ceci permettra de mieux surveiller la prestation des soins de santé, d'assurer une meilleure efficacité ainsi que d'appuyer la déployabilité du personnel des FC.

Les FC ont participé activement avec le ministère des Anciens Combattants (ACC) à renforcer le partenariat entre l'ACC et les FC en harmonisant les programmes, les politiques et les processus décisionnels, en mettant sur pied une capacité d'analyse commune des blessures et des maladies liées aux opérations militaires en vue de limiter les répercussions de ces blessures et l'invalidité, et en coordonnant, dans la mesure du possible, le remplacement du revenu du Régime d'assurance-revenu militaire[26] (RARM) et les avantages liés à la réadaptation professionnelle avec les principes de la Nouvelle Charte des anciens combattants. Les FC visent à maintenir la Nouvelle Charte des anciens combattants en collaborant avec ACC pour assurer une communication efficace et élaborer une stratégie d'information qui favorise une meilleure compréhension de la Charte par les membres des FC, et en apportant des modifications au Programme de prestations d'invalidité de longue durée du RARM afin de veiller à ce que les anciens membres des FC qui sont en réadaptation professionnelle aient un revenu mensuel suffisant pour vivre de façon décente.

En collaboration avec ACC et StatCan, la Défense a terminé la première phase de l'étude portant sur la vie après le service militaire. Cette étude avait pour but de déterminer les indicateurs de santé (bien-être physique, mental et social) des membres des FC après le passage de la vie militaire à la vie civile, déterminer si ces indicateurs varient avec le temps et examiner les différences entre les anciens combattants et les militaires.

Le système d'instruction et d'éducation à l'échelle des FC, lequel appuie les qualifications d'entrées requises, la formation initiale, la formation professionnelle avancée, les compétences en matière d'apprentissage, la formation sur le leadership, la formation en langue seconde ainsi que le perfectionnement professionnel, doit être flexible, intégré et tenir compte du contexte opérationnel contemporain. Il doit fournir de manière plus efficace et efficiente de la formation et de l'éducation axées sur le rendement et sur les apprenants, et ce, au bon moment, au bon endroit et aux bonnes personnes afin de permettre un rendement individuel et collectif favorisant le succès des opérations. Par conséquent, dans l'optique d'atteindre cet objectif, les FC ont lancé le projet d'instruction individuelle et d'éducation (II et E), qui permettra d'optimiser le succès des mécanismes d'apprentissage modernes et rentables en vue d'offrir des compétences professionnelles et langagières ainsi que des compétences en matière de leadership.

Au sein de la Défense, le perfectionnement des employés civils est essentiel au maintien d'une main-d'œuvre qualifiée et professionnelle, apte à accomplir la mission des FC au moyen de la prestation de programmes et de services répondant à une norme et à une qualité hautement professionnelles. L'un des principaux engagements de la Défense au cours de la période visée par le rapport était d'harmoniser la formation et les outils dont les membres du personnel ont besoin pour accomplir leur travail au moyen d'approches d'apprentissage officielles (p. ex., salle de classe) et non officielles (p. ex., en ligne, ou en apprenant par l'expérience en cours d'emploi). L'un des engagements comprenait la révision de la

Stratégie d'apprentissage organisationnel de la Défense afin de garantir une saine gestion du rendement et de l'apprentissage des employés ainsi que des documents clés, afin de veiller à ce que l'apprentissage et le perfectionnement professionnel du personnel soient liés aux exigences opérationnelles. Un wiki interne a été créé à l'intention des gestionnaires de la Défense en vue de favoriser la collaboration et de consolider les connaissances de ces derniers en matière de gestion efficace des changements. Les plans d'apprentissage correspondant aux objectifs de rendement sont une caractéristique importante de la gestion du rendement global des employés. Un cadre de gestion de la collectivité, conçu pour assurer une approche systématique, efficace et cohérente en matière de gestion des collectivités partageant les mêmes objectifs au sein de la Défense, a été élaboré et approuvé par la haute direction. Il est accompagné d'une directive ministérielle qui oriente l'élaboration et la mise à jour des programmes d'apprentissage et de perfectionnement opérationnel pour les participants.

Afin d'intégrer l'apprentissage aux processus liés aux ressources humaines ainsi qu'aux autres processus opérationnels, la Défense a mis en place divers programmes de perfectionnement professionnel internes auxquels participent environ 1 018 employés civils. Certains bureaux régionaux de l'Armée de terre ont mis sur pied des programmes de perfectionnement externes en collaboration avec divers collèges en vue de répondre au besoin de l'organisation quant à certains ensembles de compétences, tout en offrant aux étudiants l'expérience de travail dont ils ont besoin pour obtenir leur diplôme. La Défense favorise un environnement d'apprentissage positif qui permet aux employés de renforcer leurs compétences nouvellement acquises et de transférer celles-ci dans leur milieu de travail, comme le démontrent les six premiers mois de la période visée par le rapport, au cours desquels 1 088 employés ont suivi une formation obligatoire en lien avec leur emploi pour des postes auxquels ils venaient tout juste d'être nommés ou promus. En tout, 438 membres du personnel ont reçu une formation en gestion de projet, un ensemble de compétences très recherchées et qui n'est pas facilement accessible au sein de la Défense ou du gouvernement. Au cours de la période visée par le rapport, 1 845 cours ont été donnés au personnel militaire et au personnel civil par les 15 Centres d'apprentissage et de carrière[27] partout au Canada. Grâce à ces installations de formation, 18 450 membres du personnel ont pu acquérir ou améliorer des connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs importants de l'organisation et créer un climat de travail positif favorisant et valorisant la clarté, l'interaction, l'ouverture, la diversité, la collectivité et les résultats. Pour les civils qui, en raison de l'accessibilité géographique, éprouvent de la difficulté à suivre une formation portant sur de la matière qui peut être apprise à l'extérieur d'une salle de classe, l'apprentissage à distance par l'intermédiaire du Réseau d'apprentissage de la Défense permet de faciliter le perfectionnement professionnel n'importe où, n'importe quand et à n'importe quel rythme.

Pour répondre au besoin de l'obligation de rendre des comptes et reconnaître l'importance de mesurer la valeur de l'apprentissage, le MDN a mis en œuvre un projet d'apprentissage et de perfectionnement professionnel en vue de fournir un aperçu ministériel des investissements en apprentissage et en perfectionnement professionnel de ses employés civils. Ce projet a permis d'évaluer et de décrire la façon dont la Défense surveille et met en œuvre les initiatives en matière d'apprentissage et de perfectionnement professionnel, et la manière dont elle investit dans ce domaine. Au cours de la période visée par le rapport, on estime qu'environ 38 000 000 $ ont été consacrés à l'augmentation de la capacité civile des gestionnaires et du personnel nécessaire à la création d'une main-d'œuvre motivée, engagée et offrant un excellent rendement. On offre également des séances d'information trimestrielle portant sur l'utilisation des ressources civiles, qui tiennent compte des secteurs où l'on enregistre des augmentations et des réductions, des secteurs ayant suscité des préoccupations ainsi que des plans d'atténuation des risques.

Nous avons continué à attirer, à développer et à maintenir en poste nos talents civils au moyen d'une approche intégrée de gestion du rendement et de l'apprentissage, en mettant en œuvre notre cadre de perfectionnement professionnel et d'apprentissage du personnel civil[28] qui s'inscrit dans une stratégie de gestion des connaissances générale, en offrant une orientation aux membres de la direction, en

harmonisant nos programmes de gestion du rendement, et en mettant un accent continu sur l'importance des plans d'apprentissage personnels.

Le Ministère a continué d'appuyer l'innovation en matière de gestion en mettant sur pied de solides réseaux pour les employés et les gestionnaires, en créant des environnements de travail favorisant la collaboration, en réduisant l'« ensemble de règles » et en faisant l'expérience de la technologie Web 2.0. À ce jour, plus de 70 communautés de pratique ont été établies dans l'ensemble du Ministère afin de faciliter la communication et de favoriser l'engagement des employés. Au cours de la dernière année, notre groupe des Affaires publiques a lancé un nouveau site Web de l'Équipe de la Défense et la transmission hebdomadaire des « Nouveautés sur le site intranet de l'Équipe de la Défense » pour les militaires et les employés civils de tout le Canada. Un site comme celui-ci, comprenant des rappels hebdomadaires et des bulletins d'actualités simples, est un excellent moyen de rafraîchir les connaissances organisationnelles à tous les niveaux, au pays comme à l'étranger. En ce qui concerne les valeurs de la fonction publique, le MDN appuie un solide programme de prix et de reconnaissance. Au cours de la dernière année, le Chef d'état-major de la Défense et le sous-ministre ont présenté 59 récipiendaires de prix ministériels, reconnaissant ainsi les réalisations exceptionnelles dans les domaines de l'excellence en matière de gestion des ressources humaines, du soutien offert aux clients et de l'amélioration de la gestion de projet.

Leçons apprises

Avec des ressources financières limitées, la Défense devra adopter une approche progressive plus facile à gérer en vue d'apporter des améliorations, tout en équilibrant les possibilités officielles et non officielles pour assurer l'efficacité et l'efficience de l'apprentissage, tant pour le personnel militaire que pour les employés civils.

Activité de programme: Identité canadienne

Ce programme assure la préservation et la promotion de l'identité canadienne par la mise en place de programmes pour les jeunes et d'activités cérémoniales. Il veille également à préserver le patrimoine militaire. Le programme sert à faire connaître le patrimoine et la compétence militaires des Forces canadiennes aux Canadiens et à les renseigner sur la profession militaire au Canada.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	9 599	11 099	11 512
M	346 994	350 312	353 602

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'Immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	760	398	(362)
Civils	189	263	74
Total	949	661	(288)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Les Canadiens connaissent, comprennent et apprécient l'histoire, la compétence et les valeurs des forces armées canadiennes et sont conscient qu'elles font partie intégrante de l'identité canadienne.	% de Canadiens qui pensent que les FC sont une source de fierté.	100 %	87 %	Satisfait à presque tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Protocole et activités cérémoniales d'histoire et patrimoine

Les FC ont célébré 100 ans de service naval au Canada par un programme d'événements locaux, nationaux et internationaux. Ces événements portaient sur la réaffirmation officielle des liens avec les communautés d'unités navales homologues en passant par des démonstrations d'activités navales inscrites au sein des priorités du gouvernement, notamment des opérations visant à secourir les victimes d'un ouragan en Haïti (opération *Hestia*[29]) et à Terre-Neuve et au Labrador (opération *Lama*[30]), ainsi que des opérations outre-mer de sécurité maritime (opération *Saiph*[31]) à l'appui des revues navales internationales auxquelles a assisté Sa Majesté la reine Élisabeth II à Halifax et Esquimalt. Ces activités ont permis de célébrer notre patrimoine naval tout en démontrant une fois de plus aux Canadiens les répercussions et l'importance des opérations interarmées dans le rayonnement de l'influence et des valeurs du Canada.

On a effectué des inspections dans un tiers des 69 musées des FC afin de mieux comprendre leurs besoins et de cerner les progrès et les lacunes de chacun d'eux. Quatre-vingt-dix pour cent des musées utilisent désormais le Système de gestion des artefacts des FC ou y ont converti leurs bases de données, de sorte qu'en temps opportun, on puisse avoir accès à l'ensemble de la remarquable collection d'artefacts des FC, et que celle-ci soit gérée de manière à l'utiliser efficacement dans l'éducation des Canadiens.

Cadets et Rangers juniors

Les participants au Programme des cadets du Canada et au Programme des Rangers juniors canadiens (RJC) ont eu la possibilité de découvrir, de perfectionner et d'expérimenter des compétences et des activités rarement offertes ailleurs. Ces programmes ont continué de favoriser le civisme et le leadership des jeunes Canadiens et de les encourager à rester en bonne condition physique.

Programme des cadets du Canada

Dans le cadre du Programme des cadets, 1,85 p. 100 des jeunes Canadiens âgés de 12 à 18 ans ont participé à une moyenne de 27,7 jours d'instruction au cours de l'AF 2010-2011. Par ailleurs, 50 579 cadets (âgés de 12 à 18 ans) ont reçu de l'instruction locale au sein de 1 123 unités de cadets au cours de la période de septembre à juin, et 19 414 cadets ont reçu l'instruction d'été donnée dans 24 Centres d'instruction d'été des cadets.

Rangers juniors canadiens

Le Programme des RJC a permis de donner de l'instruction à 3 463 jeunes (âgés de 12 à 18 ans) dans 123 collectivités situées un peu partout au Canada, et 813 RJC ont reçu une instruction plus poussée dans le cadre des programmes d'instruction d'été donnés en cinq séances d'instruction plus poussés.

Activité de programme: Protection et gérance de l'environnement

Ce programme fait la promotion de la santé et de la sécurité publiques et appuie le développement durable sur les terrains de la Défense et partout où la Défense mène des opérations. Il assure la protection et la gérance de l'environnement à de nombreux égards en ce qui a trait aux biens immobiliers et à l'infrastructure, conformément aux lois et aux politiques fédérales applicables touchant tous les niveaux de prise de décision du Ministère.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	841	3 347	1 585
M	152 763	152 458	122 478

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	288	6	(282)
Civils	211	192	(19)
Total	499	198	(301)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Démontrer une gérance responsable et durable.	% des engagements de la SDD réalisés.	100 %	65 %	Satisfait dans une certaine mesure
Réduire la responsabilité du Ministère à l'égard des sites contaminés.	% de réduction du passif d'ouverture des sites contaminés (sites pour lesquels un passif avait été déclaré au cours de l'année financière précédente).	Réduire de 7 % par année le passif à l'égard des sites contaminés	18,5 %	Attente dépassée
Démontrer que les lois sont respectées et faire preuve de diligence raisonnable.	% d'anciens sites contenant des munitions explosives non explosées (UXO) dont les risques ont été évalués et sont gérés.	Augmentation de la proportion (mesurée en pourcentage) chaque année	100 %	Satisfait à tous

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).
Nota : À l'automne 2009, au moment de la préparation du budget principal des dépenses de l'AF 2010-2011, la Défense était en transition vers une nouvelle AAP. L'écart en matière de dépenses est principalement attribuable à l'amélioration de la méthodologie d'attribution des dépenses estimées en vertu de la nouvelle AAP qui a été apportée après la préparation du budget principal des dépenses de l'AF 2010-2011. L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est en partie attribuable à ces changements, et il est également attribuable au report dans le programme de construction.

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

La Stratégie de développement durable (SDD) de la Défense détermine des engagements précis en matière d'environnement qui sont intégrés dans les opérations et les activités afin de protéger la santé et la sécurité des Canadiens. La Défense a continué de recueillir des renseignements sur les engagements pris dans le cadre de la SDD de 2006 au cours de l'AF 2010-2011. En vue de poursuivre son engagement à l'égard de la SDD, la Défense élabore actuellement sa réponse aux nouveaux besoins de la Stratégie fédérale de développement durable[32] (SFDD).

Bien que la contribution de la Défense à la SFDD soit considérable, celle-ci ne reflète pas adéquatement l'étendue de l'engagement et des efforts que la Défense consacre à l'environnement et au développement durable. Afin de combler cette lacune, l'élaboration d'une nouvelle stratégie environnementale de la Défense (SED) a été établie dans les priorités de la Défense en novembre 2010. Le besoin de renouveler cette stratégie peut comprendre des objectifs de la SDD précédente.

Le programme portant sur les sites contaminés[33] a continué de faire des progrès dans le portefeuille de la Défense, réduisant ainsi les responsabilités financières découlant de la dégradation environnementale des sites inactifs qui relèvent de la Défense ou qui ne relèvent plus de la Défense. En outre, les exigences réglementaires sont continuellement prises en compte pour assurer la conformité de la Défense et, dans le présent contexte, on continue de veiller à ce qu'aucune activité à venir ne soit lancée sans que l'on ait procédé à une évaluation rigoureuse des risques environnementaux potentiels et des façons de les atténuer grâce à des initiatives en matière d'évaluation environnementale.

Leçons apprises

La SED prendra en compte les leçons retenues du processus de la SDD[34] aux termes de la précédente Loi sur le vérificateur général. Les besoins en matière de planification, de programmation et d'établissement de rapports doivent être précisés afin d'améliorer l'affectation des ressources nécessaires et le suivi des progrès. En outre, on élaborera des cibles en fonction d'une vision à long terme de l'environnement de la Défense en tirant profit des synergies qui existent entre les initiatives de développement durable, en misant sur les réussites par l'intermédiaire d'un processus d'adaptation et en positionnant le développement en matière d'environnement et le développement durable dans le mandat de la Défense.

Activité de programme: Soutiens non reliés à la sécurité

La Défense est fortement résolue à contribuer à la société canadienne dans des rôles non opérationnels. Le programme fournira du soutien permettant d'accroître la compétence nationale en matière de défense et appuiera également l'approche pangouvernementale par le partage d'information avec d'autres ministères et des organisations non gouvernementales (ONG).

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
I	78	78	55
M	22 191	22 189	6 479

M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'immobilisations (incluses dans les Dépenses ministérielles)

2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
Militaires	21	206	185
Civils	37	29	(8)
Total	58	235	177

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résumé du rendement	État du rendement
Les autres ministères et les ONG contribueront à l'accroissement de la compétence nationale en matière de défense.	L'argent dépensé par rapport aux prévisions budgétaires établies pour le crédit no 10 (Subventions et contributions).	100 %	87 %	Satisfait à presque tous
Le partage d'information en matière de défense appuie les initiatives horizontales.	Nombre de partenariats de partage d'information établis avec les autres ministères et les ONG.	à déterminer.	Sans données	À déterminer

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Nota : Au moment de la rédaction du budget principal des dépenses de l'AF 2010-2011 à l'automne 2009, la Défense s'orientait vers une nouvelle AAP. L'écart dans les dépenses est essentiellement attribuable aux améliorations de la méthodologie liée à l'affectation de dépenses en vertu de la nouvelle AAP depuis la rédaction du budget principal des dépenses de l'AF 2010-2011. Les dépenses estimées pour le 412e Escadron de transport pour l'AF 2010-2011 étaient à l'origine assignées à l'activité de programme « soutien non lié à la sécurité », mais ont ensuite été mises sous « Disponibilité opérationnelle – Aérospatiale ».

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Au cours de l'AF 2010-2011, le Forum sur la sécurité et la défense (FSD) a fourni 1,63 millions $ pour financer les opérations de ses 12 centres d'expertise ainsi que la Chaire d'études en gestion de défense. De plus, le FSD a offert près de 333 000 $ en récompenses, dont quatre bourses d'études de maîtrise, cinq bourses d'études de doctorat, deux bourses de recherche postdoctorale et quatre stages. Le FSD a également accordé environ 158 000 $ afin de venir en aide à 41 projets spéciaux au cours de l'AF 2010-2011. Ces événements ont suscité un débat de plus grande envergure sur un large éventail de dossiers en matière de sécurité et de défense.

Leçons apprises

La Défense a procédé à un examen du FSD au cours de l'AF 2010-2011. Cet examen a permis de conclure que, bien que le programme ait accompli son mandat avec succès, les objectifs qui, à l'origine, avaient motivé sa mise sur pied – établis il y a plus de 40 ans – ne correspondent plus aux priorités actuelles de l'Équipe de la Défense. En effet, celles-ci ont énormément évolué depuis 1967. De ce fait, on a recommandé à la Défense de transformer sa façon de traiter avec les experts externes des domaines de la sécurité et de la défense afin de fournir un appui plus direct de la réflexion sur les politiques de défense et de sécurité nécessaires pour élaborer des conseils pertinents et opportuns au ministre de la Défense nationale et au gouvernement. En conséquence, le financement du FSD sera prolongé pour une autre année financière (AF), soit en 2011-2012, pendant que le Ministère se penche sur différentes options à propos de ce programme.

Activité de programme: Services internes

Les services internes[35] englobent les activités de soutien pan-ministériel qui permettent au Ministère de fonctionner de façon efficiente et efficace. Il s'agit notamment des services de ressources humaines, de communication et de gestion financière.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)				2010-2011 Ressources humaines (ETP)			
	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles		Nombre prévu	Nombre réel	Différence
I	63 865	63 865	128 897	Militaires	1 667	1 669	2
M	1 069 036	1 215 738	1 129 637	Civils	4 682	4 412	(270)
M: Dépenses ministérielles; I: Dépenses d'immobilisations (incluses dans les Dépenses ministérielles)				Total	6 349	6 081	(268)

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils).

Résumé du rendement et analyse de l'activité de programme

Soutien à la gouvernance et à la gestion

Gestion et surveillance

La Défense a réussi à atteindre, six mois plus tôt que prévu, tous les objectifs établis dans le cadre de son mandat d'examen de la structure des forces de défense[36]. Elle a fourni un appui direct à l'examen stratégique de 2010, à la transformation des FC et aux activités de mise en œuvre de la SDCD. La création du portail d'accès à l'information au titre de capacité d'analyse du renseignement flexible ainsi que la mise sur pied d'une division consacrée aux besoins en matière de capacités et de structures et à la validation ont permis d'améliorer les décisions de gestion du Ministère en ce qui a trait à l'examen de l'organisation et de la structure. La Défense a maintenant amorcé l'élaboration d'un plan de recrutement pluriannuel afin de répondre aux besoins énoncés et validés en matière de personnel.

Les directives de planification stratégique visant à orienter la planification des activités pour l'AF 2011-2012 ont été publiées en septembre 2010. Les prochaines directives permettront d'harmoniser les objectifs et les mesures en matière de capacités avec l'orientation du plan d'activités. La planification intégrée est demeurée le fondement du renouvellement de la fonction publique. La Défense a continué d'incorporer la planification à sa structure de gouvernance et a eu recours à des processus de planification qui orientent les décisions liées aux personnes et aux ressources. On a fourni une orientation et des directives de planification fonctionnelle aux hauts dirigeants et à leur équipe de gestion afin d'atténuer les risques/problèmes liés à la gestion des ressources humaines.

Le rôle de la vérification interne est de fournir à la haute direction des conseils et des avis indépendants et objectifs, ainsi que des services de consultation et de certification conçus pour apporter une valeur ajoutée aux stratégies de gestion des risques, aux cadres de contrôle de la gestion et aux mécanismes de gouvernance, en plus d'en améliorer l'efficacité. En recommandant des améliorations au mode de fonctionnement opérationnel de la Défense, la vérification interne et l'évaluation procurent indirectement des avantages aux Canadiens qui désirent avoir l'assurance que la Défense fonctionne avec efficacité et efficience, et en conformité avec les politiques.

Le groupe de vérification interne a poursuivi ses efforts d'expansion au cours de l'AF 2010-2011 en réalisant des travaux portant principalement sur les domaines de l'acquisition d'immobilisations, de la gestion de la sécurité, des finances, des marchés et du matériel.

La Défense a continué de faire des progrès dans la mise en œuvre de la Politique sur l'évaluation de 2009[37]. Dans le cadre du plan d'évaluation de la Défense pour 2010-2011, à titre d'exemple, l'étendue de l'horizon de planification a été prolongée à cinq ans et des mesures de dotation ont été mises en place afin d'accroître la capacité d'évaluation. Le rôle de l'évaluation des programmes consiste à fournir à la haute direction des évaluations indépendantes, objectives et corroborées sur l'efficacité, l'incidence et la pertinence continues des politiques, des programmes et des initiatives de la Défense.

La disponibilité opérationnelle et l'instruction de la Force terrestre, qui représentent une part considérable des dépenses de programmes de la Défense, ont fait l'objet d'une évaluation importante au cours de l'AF 2010-2011. Les résultats de cette évaluation seront présentés au comité d'évaluation, au Sous-ministre et au CEMD aux fins d'approbation au cours de l'AF 2011-2012.

Communications

Les communications ont été gérées avec succès au sein du Ministère et on a effectué un certain nombre d'annonces importantes au cours de l'AF 2010-2011, notamment l'ouverture de cinq nouveaux Centres de soutien intégré du personnel[38] en février 2011. L'étroite collaboration et la coordination concertée avec ACC ont également mené à la réussite du lancement de l'initiative de tradition de soins pour les militaires canadiens gravement blessés ainsi qu'à leur famille en septembre 2010.

En communiquant aux Canadiens les efforts déployés par les FC pour assurer la santé et le bien-être des militaires, la Défense a permis de démontrer l'appui du gouvernement du Canada envers les membres des FC et les anciens combattants canadiens.

Au cours de l'AF 2010-2011, la Défense a continué d'informer les Canadiens au sujet des milliards de dollars qu'elle a consacrés à de nouveaux investissements dans l'équipement et l'infrastructure militaire. Le personnel des communications de la Défense a en effet coordonné 16 annonces ministérielles importantes, ainsi que de nombreuses activités médiatiques, des séances d'information technique, des assemblées publiques et des séances publiques d'information un peu partout au Canada. Le message de la SDCD faisait partie intégrante de plus de 360 engagements des intervenants et d'activités de relations publiques portant sur les principaux thèmes et priorités de la Défense, y compris le Centenaire de la Marine, les missions en Afghanistan, les missions humanitaires et de lutte contre la piraterie, les questions touchant l'Arctique et l'approvisionnement. La Défense a mis sur pied une campagne publicitaire prolifique dans le cadre du Centenaire de la Marine, comprenant de la publicité télévisée et imprimée. En faisant un pont entre le passé et le présent, la campagne faisait la promotion des célébrations du 100e anniversaire de la Marine canadienne tout en appuyant le pilier « Personnel » de la SDCD par la mise en évidence de la nécessité de former la « prochaine génération de marins ».

La Défense a expliqué aux Canadiens le rôle des FC en Afghanistan en informant et en éduquant les principaux intervenants par l'intermédiaire d'un certain nombre d'activités, dont 29 d'entre elles ont permis au personnel des FC renvoyé en mission de partager leurs témoignages inédits. Deux visites de familiarisation des intervenants et trois visites d'Équipe Canada en Afghanistan, auxquelles participaient des personnalités canadiennes, ont également été organisées au cours de l'AF 2010-2011.

Aspect juridique

Dans le cadre de l'exécution de son mandat, la Défense est consciente de la nécessité de respecter toutes les lois canadiennes et internationales applicables. Le cabinet du Juge-avocat général et le ministère de la Justice, représentés sur place par le Bureau du conseiller juridique du MDN et des FC (CJ MDN/FC), ont fourni des conseils et des services juridiques stratégiques au Ministre, au MDN et aux FC dans leur domaine de responsabilité respectif. Au besoin, la prestation de conseils et de services juridiques était coordonnée avec le service juridique du MAECI, des experts en la matière et le conseiller juridique du Bureau du Conseil privé. Le CJ MDN/FC a poursuivi son engagement relatif à la dimension juridique du profil de risque de l'organisation, plus particulièrement en aidant le MDN à cerner les risques juridiques, en intégrant des stratégies d'atténuation dans le processus de planification des activités et en élaborant un portefeuille ministériel de risques juridiques qui tient compte de l'exposition à des risques juridiques directs et des passifs financiers potentiels.

En mars 2011, le Ministre a confié à l'honorable Patrick J. LeSage, juge en chef à la retraite de la Cour supérieure de justice de l'Ontario, le deuxième examen indépendant quinquennal du projet de loi C-25[39], y compris l'examen indépendant du projet de loi C-60[40]. L'examen et les recommandations formulées au Ministre doivent être terminés d'ici le 31 décembre 2011. L'examen effectué par l'honorable Patrick J. LeSage vise à fournir le fondement de futures modifications à la *Loi sur la Défense nationale* et aux Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes[41].

Services de gestion des ressources

Gestion des ressources humaines

L'effectif civil contribue largement à l'atteinte des priorités ministérielles. Au cours des dernières années, on a constaté une croissance importante dans les secteurs d'activité qui appuient directement l'instruction et les préparatifs en vue de répondre au rythme opérationnel le plus élevé depuis la guerre de Corée et celle en Afghanistan, soit par des efforts déployés dans le cadre des Jeux olympiques de 2010 à Vancouver, des Sommets du G8 et du G20, de l'acquisition de nouvel équipement et infrastructure, comme il est indiqué dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, et des efforts de soutien visant à répondre au besoin accru de soins spécialisés pour les militaires revenant du combat. Environ 70 p. 100 des employés civils se trouvent à l'extérieur de la région de la capitale nationale et travaillent pour des commandants militaires. Le Ministère a augmenté sa main-d'œuvre temporairement; toutefois, les exigences évolutives, qui comprennent notamment la réorganisation de la mission en Afghanistan et une diminution générale du rythme opérationnel, entraîneront une baisse du nombre d'employés civils. Au cours de l'AF 2010-2011, un conseil de gestion du personnel a été mis en place afin de superviser la gestion de la dotation en personnel civil au sein de la Défense en ce qui concerne le recrutement pour une période indéterminée à l'extérieur du Ministère. De plus, la planification de la mise en œuvre de décisions prises au cours de l'examen stratégique est en cours. Le Ministère continuera de préciser ses besoins en matière d'effectif civil, au titre d'élément essentiel de l'Équipe de la Défense intégrée, tout en continuant d'encourager le renouvellement de la fonction publique.

Gestion financière

La conformité ministérielle à la Politique sur le contrôle interne (PIC) est une tâche en constante évolution dont l'objectif ultime est la création, la tenue, la surveillance et l'examen du système de contrôle interne en matière de rapports financiers de la Défense. Au cours de l'AF 2010-2011, le Ministère a poursuivi ses efforts en ce qui concerne la mise en œuvre de la PIC en augmentant l'utilisation du système d'information PRE et en commençant à tirer profit des données intégrées pour l'inventaire et des biens immobiliers. D'importants progrès ont été réalisés dans la documentation à l'égard des contrôles de TI, de l'évaluation de leur conception et de l'efficacité de leur fonctionnement. Le Ministère a également poursuivi la préparation de la documentation à l'égard des processus et des contrôles administratifs dans les domaines des contrôles à l'échelle de l'entité, de paie du personnel civil, des comptes débiteurs, des comptes créditeurs et des paiements. Dans les années à venir, la Défense entend travailler à la mise en place d'une structure organisationnelle qui sera responsable de la surveillance continue du système ministériel de contrôle interne en matière de rapports financiers d'ici 2016.

La composante de l'infrastructure du projet financé au moyen de la comptabilité d'exercice a été élargie au cours de la dernière année, passant ainsi de 2 à 25 projets. Des instructions provisoires sur l'établissement de budgets selon la comptabilité d'exercice ont été élaborées, puis distribuées aux intervenants. Une série d'ateliers sur les budgets établis selon la comptabilité d'exercice a également été élaborée et offerte au personnel de la gestion financière et de la gestion de projets.

La première phase de la mise en œuvre du modèle de l'agent principal des finances (APF) est axée sur l'amélioration de la structure de gouvernance de la gestion financière du Ministère, notamment avec la création du Comité de direction stratégique et du Comité des finances de la Défense, ainsi que sur la nomination du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) [SMA(Fin SM)] au titre d'APF.

Au cours de l'AF 2010-2011, la planification de la deuxième phase de la mise en œuvre du modèle de l'APF a progressé avec, notamment, la réalisation d'une importante réorganisation au cours de l'AF 2011-2012 visant à réorienter les autorités fonctionnelles de l'APF afin qu'elles se concentrent essentiellement sur la gestion des finances et des opérations et qu'elles renforcent la responsabilisation. Plus précisément, l'organisation du SMA (Fin SM) deviendra l'unique responsable de la gestion et de la surveillance financière du Ministère. Elle sera chargée de l'affectation des ressources financières, de l'établissement des coûts, de la gestion financière en cours d'AF, de la tenue et de la production de rapports du plan d'investissement et des présentations au Conseil du Trésor. La création d'un secrétariat général permettra au SMA (Fin SM) de transférer des responsabilités aux services généraux. Les

responsabilités préalables du SMA (Fin SM) liées à la gestion de l'hébergement, à la solde militaire, à la politique sur l'administration de la pension et de l'assurance ainsi qu'à la prestation de services de gestion de dossiers seront transférées à d'autres organisations afin d'assurer l'harmonisation de la responsabilité avec les autorités fonctionnelles. Afin d'améliorer l'accent sur la gestion financière, l'APF a amorcé l'élaboration d'un plan de campagne pour répondre aux défis en matière de gestion financière du Ministère.

Gestion de l'information

La Défense a procédé à la mise à jour de son plan de campagne en matière de GI/TI pour qu'il corresponde aux priorités du gouvernement et aux exigences de la SDCD pour les années à venir. Ce plan et les feuilles de route connexes offrent une vision claire sur les principaux projets et initiatives et permettent de garantir le ressourcement et la coordination des activités qui en découlent.

Les investissements et les initiatives en matière de GI/TI sont planifiés et coordonnés par l'intermédiaire d'un processus de collaboration ouvert permettant de veiller à ce que l'on attribue les ressources nécessaires aux principales priorités du Gouvernement du Canada ainsi qu'aux opérations essentielles et aux besoins opérationnels du MDN, et ce, de sorte que les Canadiens puissent tirer profit de l'excellence et l'abordabilité dans le cadre des opérations et de la gestion de la défense.

Dans le cadre de ses rôles et responsabilités aux termes de la Stratégie nationale de cybersécurité et de la SDCD, la Défense continue de renforcer ses capacités en matière de protection de réseaux, tout en travaillant en collaboration avec d'autres ministères afin de déterminer les menaces et les interventions possibles. Tout en continuant de faire progresser le cadre politique et juridique des aspects militaires de la cybersécurité, la Défense poursuit son échange de pratiques exemplaires et de leçons apprises avec les alliés du Canada en complément des efforts internationaux de sensibilisation du MAECI.

La Défense mise sur la campagne en matière de GI/TI pour augmenter les opportunités en investissement de capital pour améliorer les structures et capacités existante. Ceci permet à la Défense de faire progresser les priorités d'investissement au niveau de l'infrastructure de GI/TI, la capacité de réseau et des télécommunications à distance et rencontrer les exigences d'équipement technique et de sureté nécessaires à l'interopérabilité et le partage d'information avec les alliés du Canada. Cette dépense a permis à la Défense de livrer plus tôt que prévu, des capacités habilitantes solides de technologies de l'information. Le résultat positif de l'écart de 40 millions $ en GI/TI de dépense en capital ont été pré-planifié et approuvé au cours de l'année par l'entremise des processus ministérielles de planification des activités et de gouvernance.

Les déplacements et autre services administratifs

Les déplacements et services administratifs représentent des coûts administratifs communs et des services nécessaires au maintien des opérations du Quartier général des la Défense nationale. Dans la plupart des cas, ceux-ci incluent des dépenses reliées aux baux dans la région de la capitale nationale (RCN), aux frais de services de déplacement pour tout déplacement commercial et aux services partagés fournis dans la RCN. Il y a eu une augmentation de 23 millions $ dans les dépenses réelles en capital contre les dépenses planifiées sous les Services internes causée par un réalignement des dépenses. Avant l'AF 2010-2011, les projets d'hébergement et de carénage de la RCN étaient entièrement imputés aux dépenses d'opération. Suite à des consultations avec le personnel des biens immobiliers de TPSGC, des analystes de la politique financière et des gestionnaires des ressources de la Défense, les grands projets de carénage sont maintenant imputés au capital. Cette approche est conforme à la méthodologie utilisée par la Direction générale des biens immobiliers de TPSGC.

SECTION III: RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Points saillants de la situation financière

Les données financières présentées dans le présent rapport visent à offrir une vue d'ensemble de la situation et des activités financières du ministère de la Défense nationale (MDN). Les états financiers du Ministère sont disponibles sur le site Web de la Défense nationale à l'adresse http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=11642.

Résumé de l'état de la situation financière

Résumé de l'état de la situation financière Période se terminant le 31 mars 2011			
(en milliers de dollars)	**Pourcentage d'écart**	**2011**	**2010 (après redressement)**
Actifs totaux	4 %	87 592 348	84 529 486
Passif total	2,7 %	52 289 691	50 891 136
Avoir total	5 %	35 302 657	33 638 350
TOTAL	4 %	87 592 348	84 529 486

Source : Groupe du sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Résumé du bilan des opérations

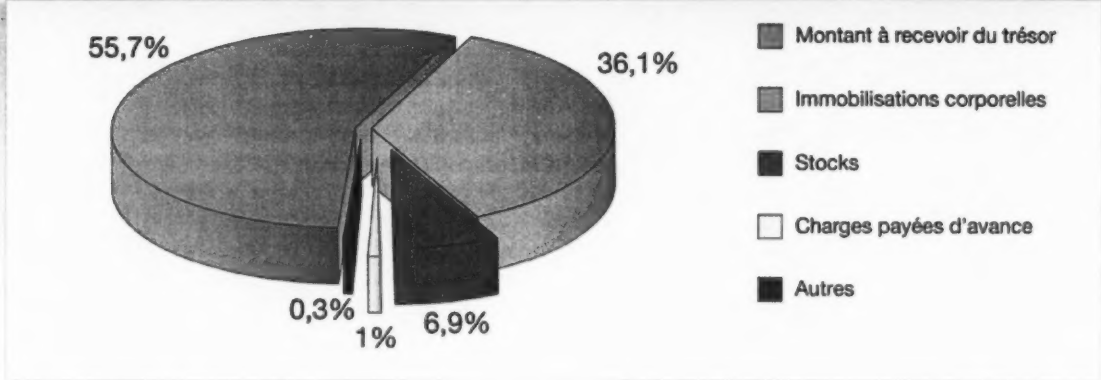
Résumé du bilan des opérations Période se terminant le 31 mars 2011			
(en milliers de dollars)	**Pourcentage d'écart**	**2011**	**2010**
Charges totales	-2 %	19 648 497	20 139 319
Revenus totaux	-7 %	467 731	501 308
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	-2 %	19 180 766	19 638 011

Source : Groupe du sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Vous trouverez dans les diagrammes ci-dessous une ventilation plus détaillée et une explication de ces données.

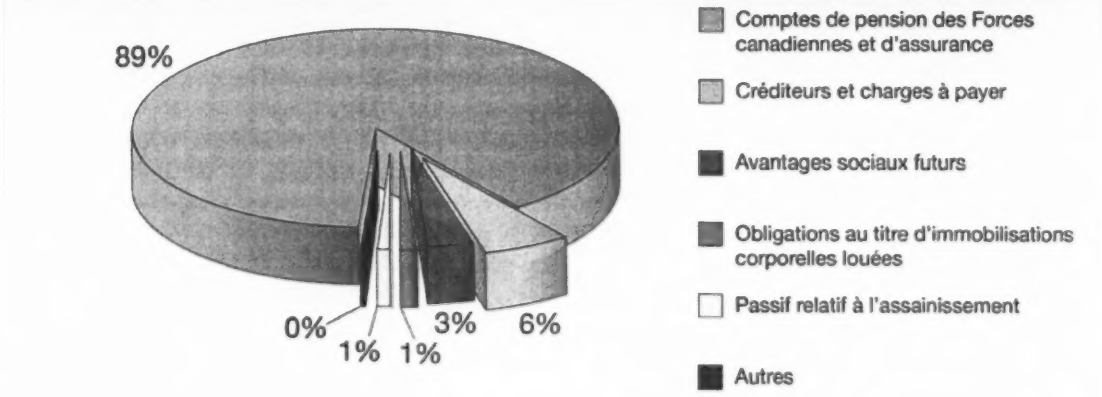
Points saillants de la situation financière

Actifs selon le type



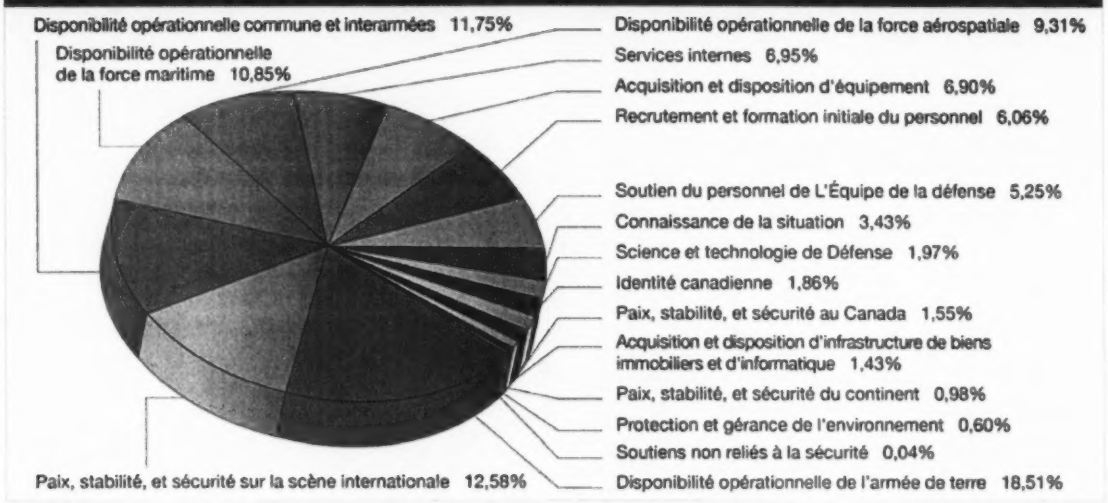
Les actifs totaux étaient de l'ordre de 87,6 milliards de dollars à la fin de l'exercice financier 2010-2011, soit une augmentation de 3,1 milliards de dollars (4 %) par rapport à l'exercice précédent, alors que les actifs totaux étaient de 84,5 milliards de dollars (après redressement). Le montant à recevoir du Trésor représentait 55,7 % des actifs totaux, soit 48,8 milliards de dollars. Le montant lié aux immobilisations corporelles représentait 36,1 % des actifs totaux, soit 31,6 milliards de dollars. Les stocks représentaient quant à eux 6,0 milliards de dollars (7 %), alors que les charges payées d'avance représentaient 0,9 milliard de dollars (1 %) des actifs totaux.

Passif selon le type



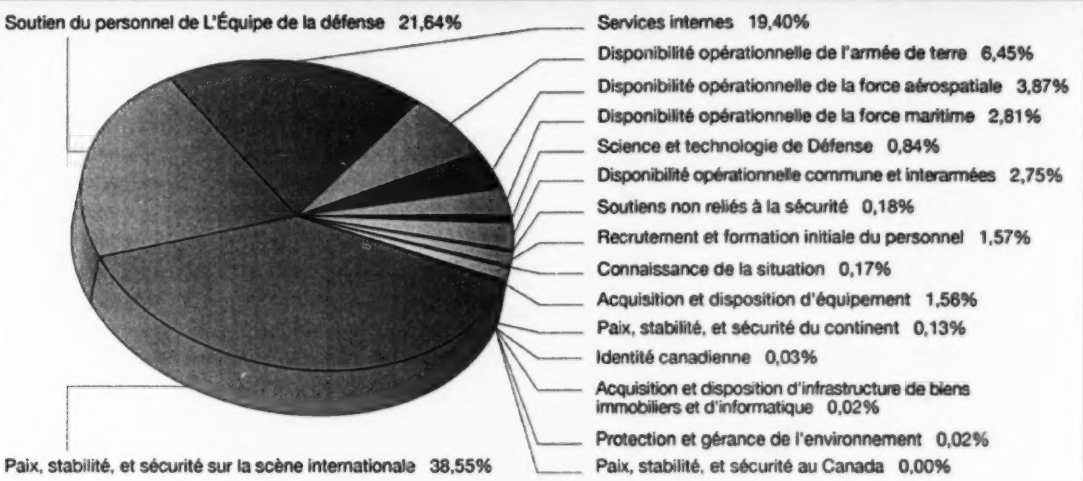
Le passif total était de l'ordre de 52,3 milliards de dollars à la fin de l'exercice financier 2010-2011, soit une augmentation de 1,4 milliard de dollars (3 %) par rapport à l'exercice précédent, alors que le passif total était de 50,9 milliards de dollars (après redressement). Les comptes de pension de retraite et d'assurance des Forces canadiennes représentent la plus forte portion du passif, soit 46,5 milliards de dollars ou 89 % du passif total.

Charges selon l'activité de programme



Les charges totales du MDN étaient de l'ordre de 19,6 milliards de dollars au cours de l'exercice financier 2010-2011, soit une baisse de 0,5 milliard de dollars (-2 %) par rapport à l'exercice précédent, alors que les charges totales étaient de 20,1 milliards de dollars. La plus forte portion des charges provenait de trois activités de programme, soit une charge de 3,6 milliards de dollars (18,5 %) provenant de l'activité de programme de Disponibilité opérationnelle de l'Armée de terre, une charge de 2,5 milliards de dollars (12,6 %) provenant de l'activité de programme de Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale et une charge additionnelle de 2,3 milliards de dollars (11,8 %) provenant de l'activité de programme de Disponibilité opérationnelle commune et interarmées.

Revenus selon l'activité de programme



Les revenus totaux du Ministère étaient de l'ordre de 467,7 millions de dollars au cours de l'exercice financier 2010-2011, soit une baisse de 33,6 millions de dollars (-7 %) par rapport à l'exercice précédent, alors que les revenus totaux étaient de 501,3 millions de dollars. La plus forte portion des revenus provenait de trois activités de programme, soit un revenu de 186,1 millions de dollars (38,6 %) provenant de l'activité de programme de Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale, un revenu de 104,5 millions de dollars (21,6 %) provenant de l'activité de programme de Soutien du personnel de l'Équipe de la Défense et un revenu additionnel de 93,6 millions de dollars (19,4 %) provenant de l'activité de programme des Services internes.

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les renseignements suivants sont disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor : http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/inst/dnd/dnd00-fra.asp.

- L'approvisionnement écologique
- Vérifications et évaluations internes
- Réponse aux comités parlementaires et vérifications externes
- Sources des recettes disponibles et non disponibles
- Rapport d'étape sur les grands projets de l'État/de transformation
- Rapport d'étape sur les projets ayant obtenus l'approbation du Conseil du Trésor
- Sommaire des programmes et paiements de transfert par activité de programme

SECTION IV : AUTRES POINTS D'INTÉRÊT

Autres points d'intérêt

Les renseignements fournis ci-dessous se trouvent sur le site Web du ministère de la Défense à l'adresse http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=11642.

- Aperçu du portefeuille de la Défense – Ressources humaines et financières
  - Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes
  - Cabinet du Juge-avocat général
  - Centre de la sécurité des télécommunications du Canada
  - Recherche et développement pour la défense Canada
  - Secrétariat national de recherche et de sauvetage
- Bases et escadres des FC situées à proximité de centres de services civils au Canada
- Cadre législatif
- Diagramme de l'architecture des activités de programme de la Défense
- Estimations des coûts pour les opérations internationales des FC
- Estimations des coûts pour les opérations nationales et continentals des FC
- Force de la Réserve
- Installations des Forces canadiennes au Canada
- Milieu de travail
- Organigramme
- Point de contact organisationnel
- Principaux partenaires et intervenants
- Programme d'immobilisations en constructions (de plus de 60 M$)
- Rapport sur les dépenses annuelles de voyages, d'accueil et de conférences

ACRONYMES

A	
AAI	Avion d'attaque interarmées
AAP	Architecture des activités de programme
ACC	Anciens Combattants Canada
AF	Année financière
AM	Autres ministères
AMF	Amélioration de la mobilité des forces
ANA	Armée nationale afghane
APP	Apprentissage et perfectionnement professionnel
B	
BCP	Bureau du Conseil privé
BFC	Base des Forces canadiennes
BCSC	Bâtiment de combat de surface du Canada
C	
CBRN	Chimique, Biologique, Radiologique et Nucléaire
CCSES	Cadre des contrats de soutien en service
CDSD	Comité de direction stratégique de la Défense
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CGEC	Conseil de gestion de l'effectif civil
CGU	Comité de gestion des urgences
C-IED	lutte contre les dispositifs explosifs de circonstance
CIFIAS	Commandement interarmées de la Force internationale d'assistance à la sécurité
CIRF	contrôle interne en matière de rapports financiers
CJFC	Conseiller juridique des Forces canadiennes
CMDA	Conférence des ministres de la Défense des Amériques
CMR	Cadre de mesure du rendement
CPMD	Commission permanente mixte de défense
CRBI	Coût de remplacement des biens immobiliers
CSTC	Centre de la sécurité des télécommunications Canada
CTA-T	Capacité de transport aérien tactique
D	
DP	Demande de proposition
DPF	Dirigeant principal des finances
E	
ESFD	Examen de la structure des forces de la Défense
ETP	Équivalent temps plein
É. -U.	États-Unis
F	
FC	Forces canadiennes
FOIS	Force opérationnelle interarmées Sud
FOTM	Force opérationnelle de transition de la mission
FSD	Forum sur la sécurité et la défense
G	
GI	Gestion de l'information
GIST	Équipe de soutien du renseignement géospatial
GPS	Guide de planification stratégique
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GTSA	Groupe de travail sur la sécurité dans l'Arctique
H	
HTML	Hélicoptères de transport moyen à lourd
I	
II et E	Instruction individuelle et éducation
IIMP	Interarmées, interorganisations, multinational et public
IMINT	Renseignement par imagerie
ISP	Initiative de sécurité contre la prolifération
J	
JAG	Juge-avocat général
L	
LTE	Liste des technologies essentielles
M	
MCH	Modernisation des navires de la classe Halifax
MDN	Ministère de la Défense nationale
MPO	Ministère des Pêches et des Océans
MR	Militaire du rang
N	
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
NPEA	Navire de patrouille extracôtier de l'Arctique
NSI	Navire de soutien interarmées
NTM-A	Mission OTAN de formation en Afghanistan
O	
ONU	Organisation des Nations Unies
ORFC	Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
P	
PCI	Politique sur le contrôle interne
PGDO	Plan de gestion de la disponibilité opérationnelle
PHM	Projet hélicoptère maritime
PICM	Programme d'instruction et de coopération militaires
PTSO	Plaque tournante de soutien opérationnel
PNA	Police nationale afghane
PRE	Planification des ressources de l'entreprise
PRM	Profil de risque du Ministère
Q	
QG	Quartier général
R	
RARM	Régime d'assurance-revenu militaire
RIR	Retombées industrielles régionales
RJC	Rangers juniors canadiens
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RNCan	Ressources naturelles Canada
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
RSRO	Réseau spatial de renseignements sur l'océan
RTA	Recherche, technologie et analyse
R.-U.	Royaume-Uni
S	
SAR	Services de recherches et de sauvetage
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SCTA	Systèmes de combat terrestre de l'avenir
SDCD	Stratégie de défense Le Canada d'abord
SDD	Stratégie de développement durable
SED	Serveur d'Entreprise de la Défense
SFDD	Stratégie fédérale de développement durable
SGRR	Structure de gestion, des ressources et des résultats
SHAPE	Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe
SIG	Système d'information géographique
SMA	Sous-ministre adjoint
SNACN	Stratégie nationale pour l'acquisition en construction navale
SP	Sécurité publique
SVSM	Système de véhicule de soutien moyen
S et T	Sciences et technologie
T	
TI	Technologie de l'information
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
V	
VBL	Véhicule blindé léger
VCR	Véhicules de combat rapproché
VPBT	Véhicule de patrouille blindé tactique
VSSE	véhicule sous-marins sans équipage

NOTES DE FIN D'OUVRAGE

[1] Le Ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes et les organisations et organismes qui forment l'ensemble du portefeuille de la Défense sont appelés collectivement « la Défense ».

2 http://laws.justice.gc.ca/fra/N-5/index.html

3 http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218&section=text

4 http://www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=5726

[5] Notes concernant les tableaux des activités de programme :

- Sauf indication contraire, les ETP (équivalents temps plein) militaires représentent les crédits 1 et 5 de la Force régulière et comprennent les membres de la Première réserve en service de classe « C ».
- Les ETP militaires sont calculés à partir d'une formule financière représentative, puisqu'il n'y a pas de rapport constant 1:1 entre les ETP et les activités de programme.
- L'attribution de membres du personnel militaire à une activité de programme est calculée de façon centrale par une compilation de données sur le personnel provenant de l'unité/du commandement/du ministère qui découle des facteurs d'attribution de pourcentage du Ministère qui représente la distribution de l'effectif au 31 mars 2011. Cette méthode est conforme aux facteurs d'attribution utilisés dans la rédaction du Rapport sur les plans et priorités. Les données militaires relatives à chaque élément de l'AAP ne sont pas totalement harmonisées au BPR de Niveau 1 associé, puisque d'autres Niveaux 1 pourraient réaliser certaines sous-activités en appui à d'autres activités.
- La main-d'œuvre civile est planifiée au moyen d'une envelope des traitements et salaires (ETS).
- Veuillez noter qu'il n'y a pas de rapport constant 1:1 entre les chiffres des ETP militaires et civils présentés dans le présent RMR et ceux sur lesquels se fonde l'affectation des ressources financières approuvée pour la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) de 2009-2010.
- Les ETP civils prévus comprennent les projections de croissance et doivent faire l'objet d'une approbation budgétaire finale.
- Les ETP civils comprennent la Défense nationale et les organisations du portefeuille de la Défense.
- Si les priorités des initiatives opérationnelles ou de gestion sont révisées au cours de l'année financière, il se peut que certains effectifs soient réaffectés à d'autres activités de programme, au besoin.
- En raison de la méthodologie utilisée pour assurer la répartition des RH dans l'ensemble de l'AAP, les totaux généraux des données financières sur les RH ne correspondent pas tout à fait à ceux des tableaux financiers. En cas d'écart, il faut accorder la préséance aux données des tableaux financiers

6 État du rendement :

- **Dépassé**: Plus de 100 p. 100 du niveau de rendement attendu (suivant l'indicateur et l'objectif ou, en l'absence d'objectifs, les activités et extrants prévus) pour le résultat attendu ou la priorité établie dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice financier.
- **Satisfait à tous**: – 100 p. 100 du niveau de rendement attendu (suivant l'indicateur et l'objectif ou, en l'absence d'objectifs, les activités et extrants prévus) pour le résultat prévu ou la priorité établie dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice financier.
- **Satisfait à presque tous:** De 80 à 99 p. 100 du niveau de rendement attendu (suivant l'indicateur et l'objectif ou, en l'absence d'objectifs, les activités et extrants prévus) pour le résultat prévu ou la priorité établie dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice financier.
- **Satisfait dans une certaine mesure:** De 60 à 79 p. 100 du niveau de rendement attendu (suivant l'indicateur et l'objectif ou, en l'absence d'objectifs, les activités et extrants prévus) pour le résultat prévu ou la priorité établie dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice financier.
- **Non satisfait**: Moins de 60 p. 100 du niveau de rendement attendu (suivant l'indicateur et l'objectif ou, en l'absence d'objectifs, les activités et extrants prévus) pour le résultat prévu ou la priorité établie dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice financier.

7 http://www.forces.gc.ca/site/pri/first-premier/index-fra.asp

[8] L'expression que le Premier ministre a employée, c'est-à-dire l'« écheveau de règles », en est venue à représenter ce qui se produit lorsque les règles deviennent un obstacle au bon gouvernement. Au sein du gouvernement, cela se produit lorsque nous réagissons à une crise en ajoutant d'autres règles, des règles qui deviennent difficiles à suivre et qui ralentissent les choses, des règles qui embrouillent les responsabilités et, en fin de compte, des règles qui amènent le gens à cesser d'utiliser leur propre jugement.

[9] http://www.forces.gc.ca/site/pri/2/accord-fra.asp

[10] http://www.toronto.drdc-rddc.gc.ca/about-apropos/fact/t31-fra.pdf

[11] http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12042&section=text

[12] JOINTEX (Exercice interarmées) est une série d'exercices exigée par le CEMD qui vise deux objectifs, soit exercer les FC à l'exécution d'opérations interarmées au niveau opérationnel et amener les FC à développer davantage leurs capacités interarmées.

[13] http://www.army.forces.gc.ca/chief_land_staff/1_canadian_division/nr-rn/nr2-fra.asp

[14] http://www.publicsafety.gc.ca/prg/em/ferp-fra.aspx#a28

[15] http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles/news-nouvelles-fra.asp?cat=00&id=3346
[16] http://www.canadacom.forces.gc.ca/daily/archive-nunakput-fra.asp
[17] http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles/news-nouvelles-fra.asp?cat=00&id=3521
[18] http://www.forces.gc.ca/site/commun/ml-fe/article-fra.asp?id=6317
[19] http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles/news-nouvelles-fra.asp?id=298
[20] http://www.canadacom.forces.gc.ca/par-par/canus-caneu/frm-frm-fra.asp
[21] http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N11/245/59/PDF/N1124559.pdf?OpenElement
[22] http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N11/268/40/PDF/N1126840.pdf?OpenElement
[23] http://www.international.gc.ca/americas-ameriques/index.aspx?lang=fra
[24] http://www.international.gc.ca/arms-armes/nuclear-nucleaire/psi-isp.aspx?lang=fra
[25] https://www.cfpsa.com/en/psp/DMFS/docs/2010_in_review/DMFS%202010%20in%20Review%20f.pdf
[26] http://www.sisip.ca/fr/index.asp
[27] http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/dln-rad/ps/lcc-cac/index-fra.asp
[28] http://www.admfincs-smafinsm.forces.gc.ca/dao-doa/5000/5031-50-fra.asp
[29] http://www.cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/hestia/index-fra.asp
[30] http://www.canadacom.forces.gc.ca/spec/lama-fra.asp
[31] http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/saiph/index-fra.asp
[32] http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=4BADBA30-1
[33] http://www.federalcontaminatedsites.gc.ca/index-fra.aspx
[34] http://www.on.ec.gc.ca/epb/fpd/cpb/3014-f.html
[35] Les services internes sont définis par le Secrétariat du Conseil du Trésor et uniformisés dans l'ensemble du gouvernement du Canada.
[36] http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=6207
[37] http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=15024
[38] http://www.forces.gc.ca/site/Commun/ml-fe/article-fra.asp?id=6806
[39] http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?Pub=Bill&Doc=C-25_4&Mode=1&Parl=36&Ses=1&Language=F
[40] http://laws.justice.gc.ca/PDF/2008_29.pdf
[41] http://www.admfincs-smafinsm.forces.gc.ca/qro-orf/index-fra.asp